三联生活周刊®
2023.9.25
2023年第39期，总第1257期
www.lifeweek.com.cn

好的职业教育

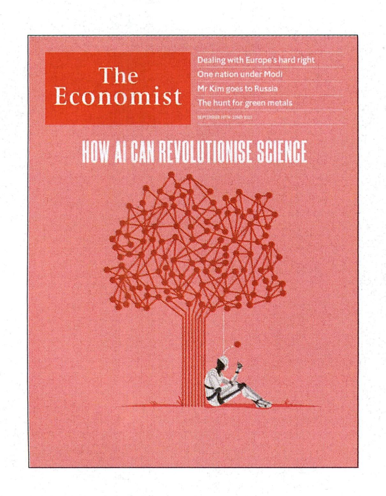
黔南州 威海 义乌



9 771005 360239 39

生活周刊
生活·讀書·新知 三联书店编辑出版
国内统一刊号：ISSN1005-3603
CN11-3221/C
邮发代号：82-20 定价：¥15元


GHOST
如需注册WHISPERS 请下载并致电
森那美汽车集团 劳斯莱斯授权经销商
销售电话：+86 21 6386 0288
售后电话：+86 21 5159 6288

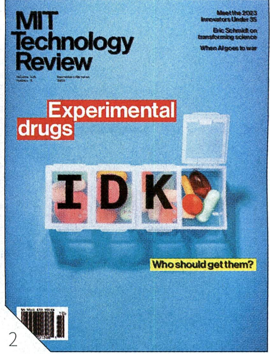


《经济学人》2023.9.16

AI 推动科学进步

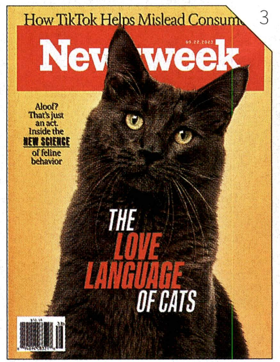
一些研究者称，人工智能可以从根本上加快科学发展的步伐，特别是在医学、气候科学和绿色技术等领域。人工智能可以帮助人类解决一些棘手的问题，并推动科学进步。例如，人工智能可以对更复杂的系统进行建模和分析，演算蛋白质的折叠和星系的形成。目前，人工智能已被用于研发新型抗生素等领域。

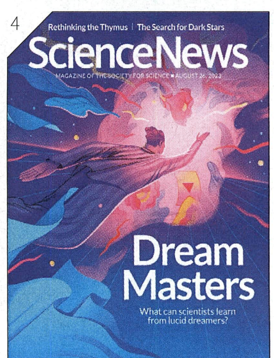




1 2

3 4







1 《巴伦周刊》2023.9.11

生命不息，打工不止

随着婴儿潮一代年龄的增长，人们一直工作到七八十岁的现象越来越普遍。美国劳工统计局预测，2022 至 2023 年，75 岁及以上的工人数量将增长 78%，是所有年龄组中增幅最大的。根据最近的一项调查，在婴儿潮时期出生的人中，有近一半的人 70 岁以后仍在工作。一份研究报告显示，近 1/4 的退休人员表示，退休后很难找到人生目标。因此，很多老年人主动选择继续工作，不仅可以增加收入，还能缓解认知障碍。

2 《麻省理工科技评论》2023.9～10

试验性治疗

通过参加临床试验来获得未被批准上市的药物，被认为是一种有效的治疗途径。在美国，大多数试验性治疗都需经过美国食品药品监督管理局（FDA）的审批，FDA 会查看临床试验数据、评估该临床试验是否符合伦理等，这一过程需要 10 个月左右的时间。另外，受试者的年龄、身体状况等也经过严格的筛选。临床试验中服用的药物不能收费，医务人员会对受试者的用药状况进行仔细的监测。

3 《新闻周刊》2023.9.22

猫咪如何表达爱

目前，全世界约有 2.2 亿只宠物猫。证据表明，猫与人的关系是相互的、真实的、持久的。猫会表达对人类的爱，只是表达方式比狗更微妙。猫非常擅长跟随人的目光，并推断出人的意图。它们对人的关注很密切，会记住主人的声音和样貌，并用缓慢的眨眼来向人示好。猫就像人类婴儿一样，能够通过凝视主要照料者来减轻焦虑和压力。当猫用额头蹭你时，就意味着你已经被它接受和喜爱。

4 《科学新闻》2023.8.26

清醒梦

大多数人在梦境中很少意识到自己在做梦，而能意识到的梦则被称为“清醒梦”。世界上有 50% 的人都曾有过清醒梦体验，在清醒梦中，不仅能意识到自己身处梦境，甚至能控制梦的内容。目前，清醒梦被认为具有研究价值和科学探索意义。对少数清醒做梦者的测试表明，人们的梦境并非来自想象，更可能来自现实。此外，研究人员希望能解开人为什么会做梦的谜团，并为治疗做噩梦指明新的方法。

三联生活周刊

绘画：范薇

三联也做短视频了？

去瞅瞅

扫码关注





B站三联编辑部



三联生活周刊视频号



28 封面故事

好的职业教育

黔南州 威海 义乌





封面摄影：蔡小川

2023年第39期，总第1257期，2023年9月25日出版。



www.lifeweek.com.cn

主管 / 主办 Published by
主管：中国出版传媒股份有限公司　主办：生活 · 读书 · 新知三联书店有限公司　出版：三联生活传媒有限公司

业务拓展 Business Development
王东东 Wang Dongdong　刘琳瑶 Liu Linyao
刘畅 Liu Chang
线上发行业务 Online distribution business
王霄 Wang Xiao　李振宇 Li Zhenyu
王获 Wang di　陆佳杰 Lu Jiajie
姚贺梅 Yao Hemei
线下发行业务 Offline distribution business
杨雪梅 Yang Xuemei　嵇晓萌 Ji Xiaomeng
李涛涛 Li Taotao

社址：北京市朝阳区霞光里 9 号 B 座
邮编：100125
商务推广合作电话：(010) 84681038
联系人：连华伟
E-mail：lianhuawei@lifeweek.com.cn
中读＋人文城市合作电话：(010) 84681395
联系人：蔡华
E-mail：caihua@lifeweek.com.cn
图书出版合作电话：(010) 84681019
联系人：赵翠
E-mail：xingdu@lifeweek.com.cn
采编中心热线电话：
(010) 84681030 84681029 (传真)
E-mail：letter@lifeweek.com.cn
读者服务热线电话：
(010) 84050425/51
E-mail：dzfw@lifeweek.com.cn

印刷：北京利丰雅高长城印刷有限公司
电话：(010) 59011318
物流总代理：北京双禾物流有限公司
电话：(010) 61256299
广告许可证号：京东工商广字第 0063 号
期刊登记证号：ISSN 1005-3603 CN11-3221/C
邮发代号：82-20
定价 Price：￥15.00 $8.00 港币 20.00
本刊为中国国际航空股份有限公司、
中国南方航空公司、法国航空公司、
美国联合航空公司机上阅读刊物

如何购买
《三联生活周刊》

读者朋友，购买本刊请登录官网商城
shop.lifeweek.com.cn
或到当地邮局办理，本刊代号 :82-20

也可直接向本刊读者服务部咨询
电话 :010-84050425 84050451

另外，本刊在下列城市经销商的联系电话：

上　海：上海鸿锦文化传播有限公司 18017668286
成　都：四川尚和文化发展有限公司 (028) 86667805
重　庆：重庆弘景文化传媒有限公司 (023) 86359776
南　京：南京星与火文化有限公司 (025) 83327129
杭　州：杭州华鸿图书有限公司 (0571) 88256120
广　州：南方都市报广州发行部 (020) 87376490
武　汉：武汉春秋书店 (027) 85493562
西　安：陕西五环文化传播有限公司 (029) 87427853
昆　明：昆明尚云图书报刊有限公司 (0871) 64122816
沈　阳：新中山文化传媒有限公司 (024) 23883566
哈尔滨：黑龙江视博图书经销有限公司 (0451) 88382909
青　岛：盛世飞龙图书有限公司 (0532) 83840608
济　南：山东前沿文化传播有限公司 (0531) 82055155
长　春：吉林九歌图书有限公司 (0431) 82752206
大　连：大连渤海书店 (0411) 84609410
南　昌：江西省邮政报刊零售公司 (0791) 88820509
太　原：山西森艺文化传媒有限公司 (0351) 7065397
贵　阳：贵阳尚和图书报刊有限公司 (0851) 5661974
兰　州：兰州大漠天马图书有限公司 (0931) 8521090
郑　州：河南大河书局有限公司 (0371) 67647337
天　津：天津市文馨图书销售有限公司 (022) 87080096
河　北：兵行天下图书发行有限公司 (0311) 83035788
新　疆：乌鲁木齐大漠骏马文化传媒有限公司 13999859711
内蒙古：呼和浩特融联书店 (0471) 6263358
深　圳：深圳市新宏博文化传播有限公司 (0755) 82055352
长　沙：湖南国闻书局书报刊配送有限公司 (0731) 82253036

本期广告目录


扫描二维码直接
下载中读客户端


新浪微博 @ 三联生活
周刊或扫描二维码


微信搜索 Lifeweek
或扫描二维码


扫描二维码下载
松果 APP

手机报订阅：移动用户发送短信 SLZK 到 10658000，包月 8 元，周一至周六每日一期。

网络支持







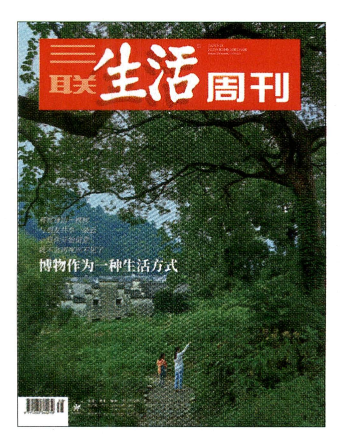


新浪网官方微博：http://weibo.com/lifeweek　腾讯网官方 QQ:800033183

三联生活传媒有限公司
《三联生活周刊》
全媒体广告与商务运营

地址：北京市朝阳区霞光里9号
中电发展大厦B座
邮编：100125
电话：+86 10 84681038
传真：+86 10 84681396
电邮：jingying@lifeweek.com.cn
网址：www.lifeweek.com.cn





2023 年第 38 期，总第 1256 期

博物作为一种生活方式

人真正的精神世界，总是和一些最基本的东西联系在一起，和土地，和岁月，和自然，和人与人之间的那种亲情联系在一起。（@ 逆水行舟）

沉浸在自然中，会获得疗愈，真的，触摸和攀爬大树的时候，好像和它对话。远离那些市井喧嚣、经营逐利。（@ 琳琳）

关注《三联生活周刊》公众微信平台（lifeweek），回复您对封面故事的评论，精彩留言将刊登在下一期杂志中。

父亲的反省

妻子回娘家参加了一场家庭聚会。虽然是星期天，手机却响个不停，都是业主打来的，反映各种各样的事。妻子告诉亲戚们，这就是一个物业管家的日常，即便三更半夜也常有人打来电话。

刚才还在诉苦，抱怨工作压力大的亲戚们，顿时沉默了，继而责怪岳父没给女儿谋个好工作。在自主择业的今天，这事原本怪不着岳父。怎奈岳父一生爱吹牛，人送外号“路子野”。人脉这么广的人，自己女儿还在干这么辛苦的工作，亲戚们没法理解。

“当初我叫你学中文，你偏要学新闻。不听老人言……要是学中文，进学校当老师，我早给你安排上了。”岳父责怪女儿。

“当初不是您非要我报新闻专业的吗？还说什么记者吃香的喝辣的，有车马费可拿，您啥时候要我学中文了？”妻子受不了岳父当面说瞎话，硬撑回去了，岳父顿时语塞。

岳父退休前虽然在教育局后勤科工作，可是对教师行业似乎一无所知。我有两位学新闻专业的朋友毕业后在当老师，一个教数学，另一个教英语。新闻系其实和中文系一样，都可以考教师证。

不是一家人不进一家门，我父亲和岳父一样，在周围人眼中是个爱吹牛且脾气坏的人。妻子说幸亏我被父亲长期熏陶，所以受得了她父亲。要是换个女婿，翁婿关系肯定会十分紧张。

与岳父不同，父亲在 70 岁以后有了许多改变。或许因为经常生病，吹牛吹得少了，常常一个人默默思考人生，思考的结果是经常自我否定。

“当年如果我让你去当老师，现在情况会好得多。可惜我眼光浅，只看到当时工厂待遇比当老师好得多……”直到临终前，父亲还在懊悔这件事。

“辉辉老实，就算进了学校，也未必混得好。”大哥劝慰他。

“那是两码事，他进去了，混不好，那是咎由自取。我没有把他弄进去，还让他进工厂，是我决策失误。丁是丁卯是卯，不能找借口替自己开脱。”父亲很认真地说。

一晃父亲去世一年半了，我记得最深的就是他晚年的反思、自责。他还告诫我们，少对晚辈指手画脚，你们都没有什么人生成就，教他们的未必是对的。如果有钱，在他们困难时资助一点；如果确有人脉，关键时刻给他们助一把力，空话尽量莫说，除了讨人厌，没什么别的效果。

父亲时常自我反省，让他人生的最后十几年，看上去没有以前快乐，然而却扭转了周围人对他的一些负面印象。他悟出来的与晚辈相处之道，让我深受启发。为什么如今的长辈，越来越被新一代年轻人排斥？问题往往出在自己身上。少说空话、风凉话，多做点实事，自然会受到年轻人的尊敬。

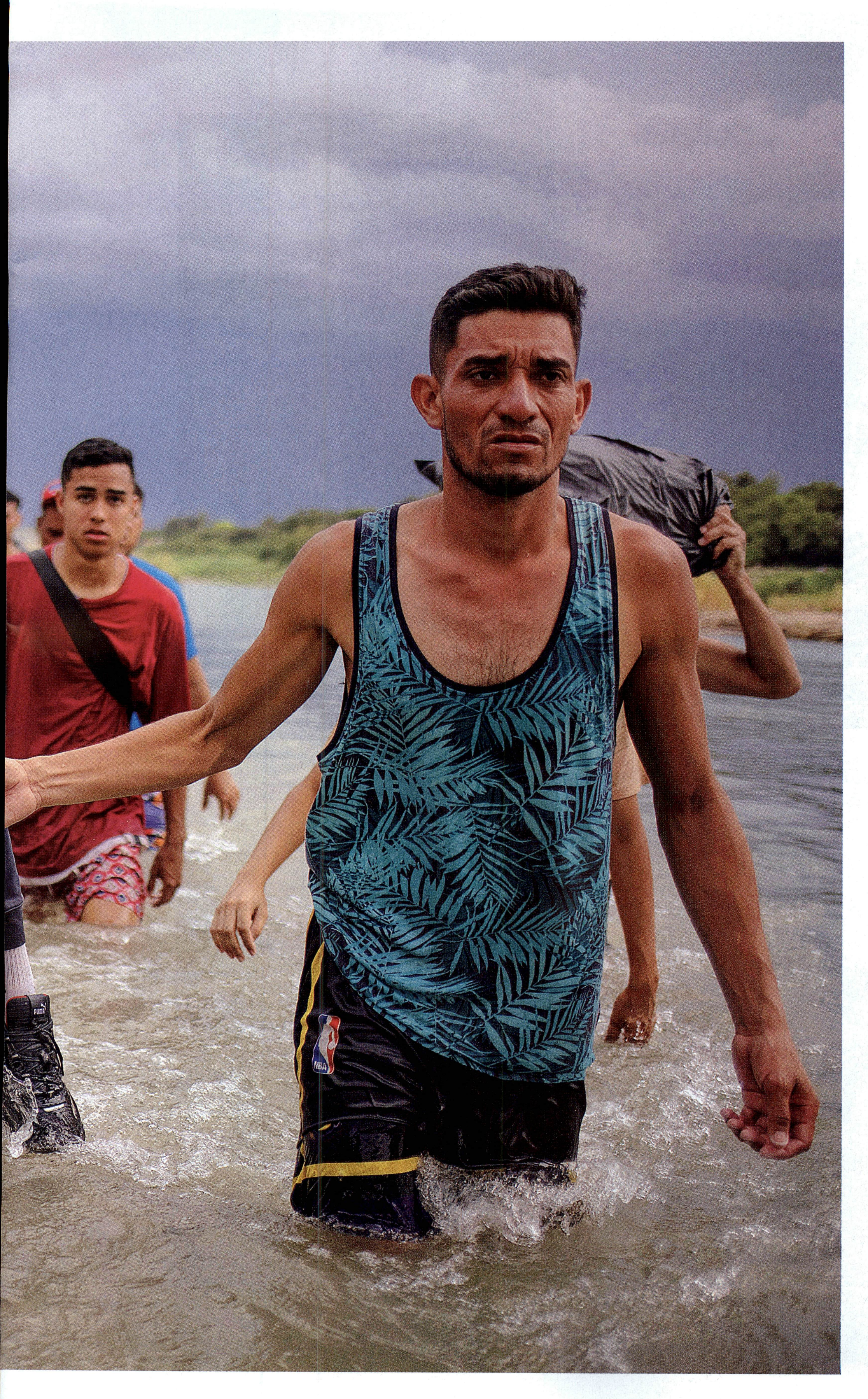
岳父今年 74 岁，比父亲“顿悟”时已经大了 4 岁。希望他有生之年，也能有所改变，留下一个受人尊敬的背影。人只要还活着，无论多大岁数，都还有进步的空间，父亲教会了我们这一点。（读者 朱辉）

本期截稿时间：9 月 18 日 19 时。本栏目欢迎来信，投稿请发信到：letter@lifeweek.com.cn



绘画：老牛





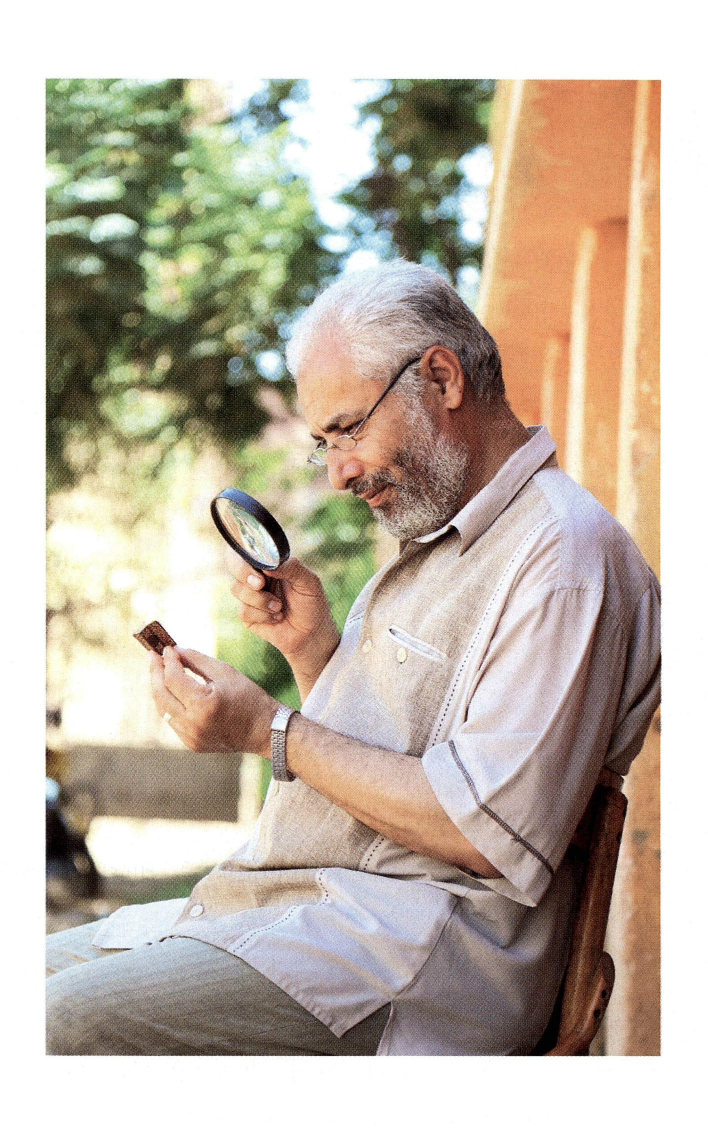
美国 | **穿越边境河**

9 月 15 日，来自委内瑞拉的移民正蹚过格兰德河，他们从墨西哥进入美国后需穿过铁丝网寻找入境点。



埃及 | **袖珍版《古兰经》**

（右图）9月13日，一名埃及男子借用放大镜阅读一本有着150年历史的袖珍版《古兰经》。袖珍版《古兰经》是在奥斯曼帝国的印刷厂印制的，书中的字母极小。

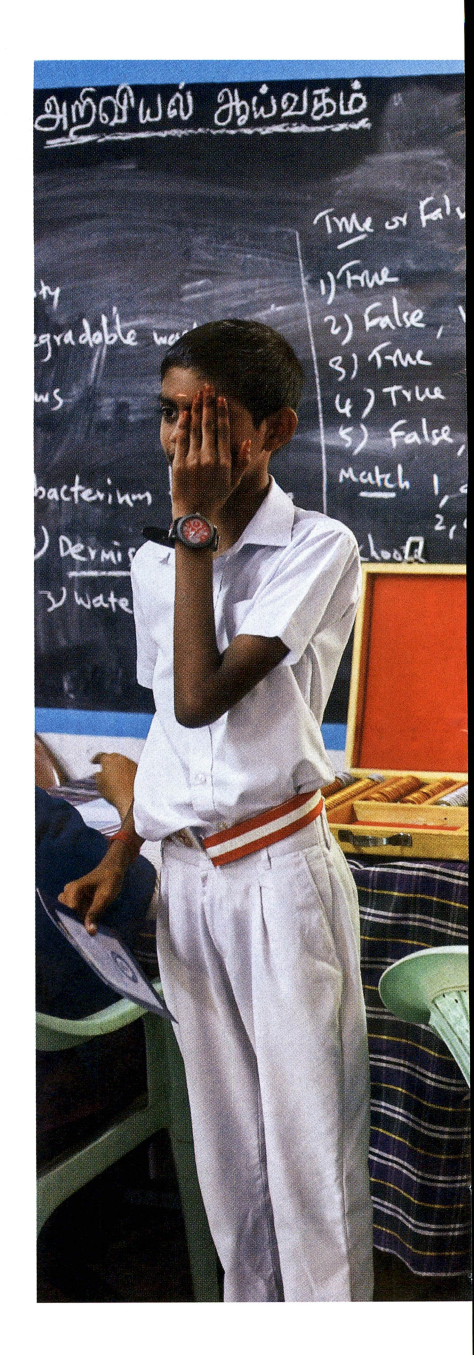


肯尼亚 | **世界清洁日**

（左页上图）9月15日，一群志愿者在内罗毕的一处非正规居住区处理垃圾，以纪念世界清洁日。

印度尼西亚 | **搁浅**

（左页下图）9月15日，中爪哇普沃勒佐的海滩上一头鲸鲨搁浅而死。这条鲸鲨身长7.4米，重约2吨。



印度 | **眼科检查**

（右图）9 月 16 日，病毒性结膜炎病例激增后，印度医生在学校对学生进行眼科检查。

捷克 | **航展**

（下图）9 月 16 日，NH-90 直升机在捷克“北约日”航空展览会首日进行表演。捷克“北约日”航空展是欧洲最大的航展。




nicella
kin only.
, 3, e, 4, b, 5, a

大卖场不敌小市集

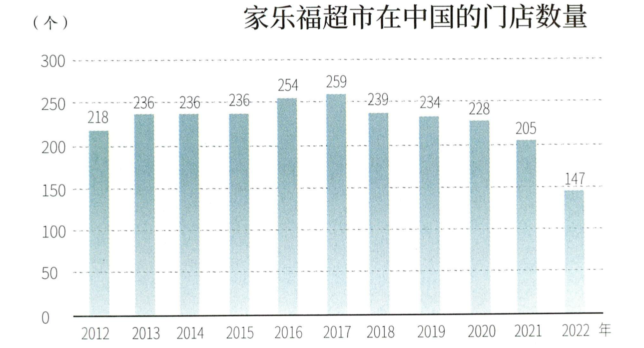
文 · 邢海洋

北京最后两家家乐福关店了，曾经在中国国内拥有300多家门店的家乐福只剩原来的零头——1/10的店了。欧尚、家乐福两家法国大超市渐渐退出市场，其他大卖场的日子也不好过，随之而来的是小型折扣店的遍地开花。经历了大规模集约化的商业零售模式后，我们是否已经走到另外一种小众化的、社区化的经营模式了？

恰巧这个时间段，我正在大西北采访，来到小城嘉峪关市，因为长城在这里收尾，本来以为这是一座古老的城市，但我在城区转了转，发现其实不然。这里与河西走廊上以农业为主的城市不同，是由钢铁和核工业支撑起来的工业城市。全市没有高大的建筑，但道路宽阔、房舍整齐，滴灌浇水的树木装点着街道。加上嘉峪关的名声，这里的文旅行业颇为发达，犹如一颗明珠镶嵌在河西走廊干旱的土地上。

尤其使人惊讶的是，信步走进五层百货大楼，居然每一层都被各种品牌占满，虽然大牌不多，却琳琅满目。地下一层的华联超市更让人惊艳，即便在它的大本营北京也很少见到商品摆放得这么满的，货架几乎顶到天花板，商品占满了空间。仔细看了看价格，并不便宜。这样并不便宜的大超市、大商场，为什么在小城里能够立足呢？

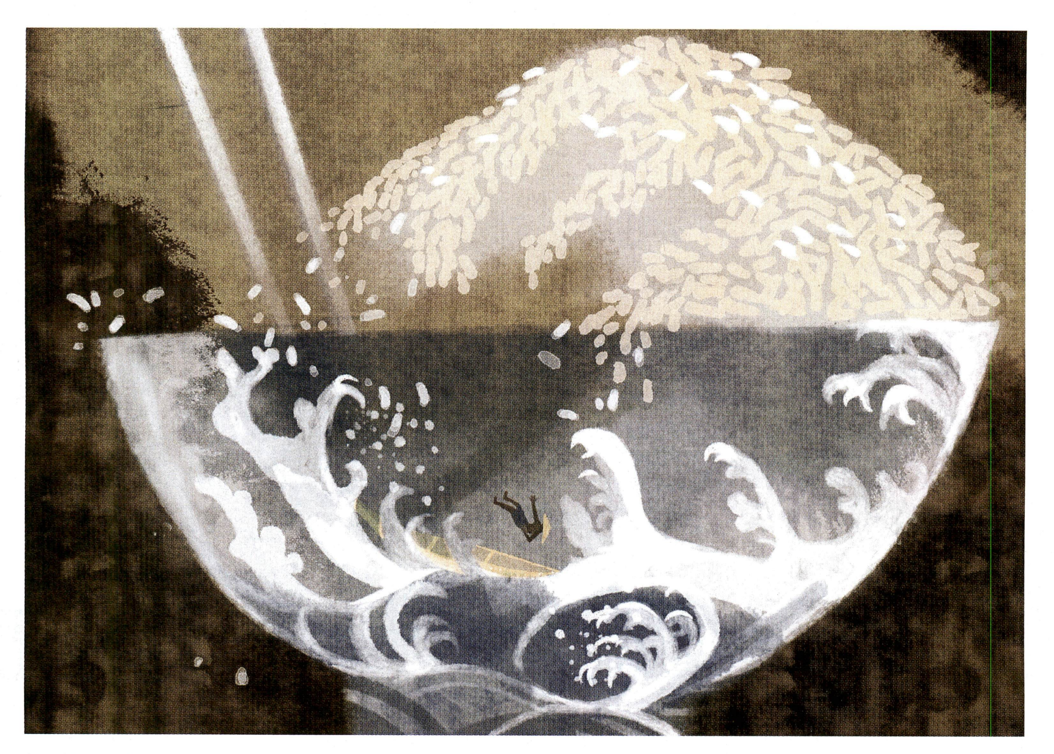
这里是工业加旅游城市，居民收入不低，这应该是最主要的原因。这里远离电商重地，是六个典型的非包邮区之一，因此保留着前电商时代的零售业特征。商场之外围绕着一系列小店，无论小商品铺还是餐馆，价格都相当便宜。向当地人打听，这里处于交通干线，不包邮的网店只是个别的，似乎并不存在电商渗透不进来的问题。倒是工业城市的特点使这里的商业模式迥然不同，上班时间街面上总是很安静，下班后人就全涌出来了。而周边的农业县市，无论什么时候街面上人都很多。



总结家乐福失败的原因，经常被提及的是那个时代商超的“两头吃”，商品摆放在大卖场就有不菲的进场费和场地费，电商另辟蹊径，大卖场的客源被分流在网上，零售业的逻辑被改写了。当消费者有了更多的休闲时间，去购物不再是功能式、一站式的，购与逛相结合，购物变得零打碎敲，商业逻辑也会起变化。尤其是当消费者的钱包不再饱满，花钱变得挑剔，他们就不会倾向于一站式购齐所有的日用品。

不过，感谢房地产行业的大发展，实体经济也出现了反弹。这种反弹不再是一站式的、大而全的商超模式，而是各色各样的零售小店。路过张家口，路过武威，还有北漂重地燕郊，漫步在三线乃至更小规模的城市，我最突出的感受就是商业地产的极度过剩，不仅临街居民楼的一层都是小商铺，几乎每隔一段路，每个小街区都会有商业地产。这些披着玻璃幕墙的楼宇，占据着街道显要的位置。可走进去，有一大部分空间是空置的。豪华的商业楼宇内开设的多是少儿培训课堂。在四季分明的北方，在暑热难当的南方，这些闲置的商业地产，夏天有凉风、冬天有暖气，也就成为周边居民纳凉取暖的好去处。如此多的地产闲置了，其租金想必也相当便宜。

于是零食店、外贸服装店和小饭馆一起，又蓬勃地爆发于街角巷头。如果说地产过剩也有好处的话，就是市民有更多的地方躲开室外的寒暑，去闲逛，去“淘”。商家也发现了其中的商机，于是市场再次在城市的商业楼宇间回归过去的露天集市，只不过这是更高层次、更舒适的集市了。居民们流连其间，不但可以“淘”到和网购在价格和品质上都差不多的商品，还大饱了逛的乐趣。从这个意义上看，真的就没有走进大卖场的兴致了。



栏目插图·范薇

大米还在涨

8月的大米国际价格指数为142.4，环比猛涨9.8%，同比涨31.2%，创下自2008年以来新高。大选年，印度并未确定大米歉收就率先决定禁止出口，米价起跳。粮农组织分析称："这反映了印度禁止出口造成的贸易混乱。"全球30亿人以大米为食，各国纷纷确保国内粮食稳定，却产生了"合成谬误"。

复购大于流量

QuestMobile的报告显示，今年"6·18"大促活跃用户中七成以上都是持续活跃的老用户，纯拉新不到总体活跃用户的3%，而促活的用户则在15%～25%。流量昂贵，且能够被挖掘的电商新用户所剩无几，复购被商家和平台放在更重要的位置上。有例为证：8月淘宝、天猫参与粉丝会员老客等私域人群运营的活跃商家规模，相比3月增幅达56%。



演唱会"凉"了？

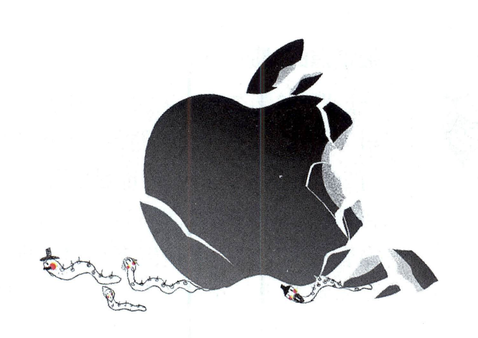
华晨宇在北京"鸟巢"的演唱会，临近开唱前一天仍有大量余票未能售出，郑钧、林志炫等巡回演唱会山东站，也仅380元的票卖空。济南火热音乐节、云台山音乐节、贵阳Z纪元音乐节接连取消，音乐人重点发力的国庆档，售票情况并不乐观。经历半年的井喷繁荣后，"开票即售罄"的演出景象在下半年逐渐消散。

光伏齐聚美国

中国光伏组件龙头天合光能将投资超2亿美元在美国得克萨斯州建厂，年产能约5GW，预计2024年投产。隆基绿能则在3月宣布，与可再生和清洁能源开发商Invenergy合作，在俄亥俄州建设一处5GW光伏组件工厂。中国五大光伏组件企业齐聚美国建厂，很大程度上是因为拜登政府推行制造业回流，中国光伏产品面临高关税。

iPhone15的冷开场

苹果发布了“iPhone15”系列。虽改进了摄像头、将充电端口统一为USB Type C，但随着发布会的进行股价却下跌。经通胀调整，2022年美国家庭实际收入同比下降2.3%，苹果手机却涨价100美元。Bain & Company发布的有关美国年底商战的展望令人悲观，2023年底商战的实际销售增长率将仅为1%，预计跌至雷曼危机以来最低。





半导体现曙光？

有报道称，三星已与多家中国手机厂商拟定了供货价格，对存储芯片DRAM和NAND涨价10%～20%。随着芯片厂家从2022年底开始大幅削减产量，芯片的库存水平已下降。库存减少，终端抢货，预计整体存储芯片市场将从第四季度明显反弹。历经漫长的行业下行周期后，全球芯片市场迎来复苏。

花西子有多贵

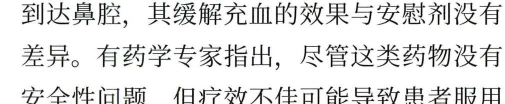
“带货一哥”李佳琦力挺花西子，在直播间舌战消费者，称花西子多年价格没变，消费者得努力赚钱。79元的眉笔贵不贵？有网友统计，花西子眉笔每克980元；花西子散粉按克计算，单价每克19.88元，香奈儿单价每克19.67元。据行业人士透露，价格在49～69元的普通眉笔，其成本价仅为4元左右。其贵在直播间的返佣上，高达两到四成。



（站酷海洛 供图）

常用感冒药的有效成分陷争议

2023 年 9 月 12 日，美国食品药品监督管理局咨询委员会成员一致投票决定，常用非处方口服感冒药中包含的减鼻充血剂——去氧肾上腺素，在每 4 小时 10 毫克的成人推荐剂量下，对于缓解鼻充血（即通鼻塞）无效。美国食药监局在报告中指出，这种最早在 75 年前被用于上市产品的成分最初未经过大规模的临床研究验证，但自 2016 年以来的三项规模更大、更严格的研究表明，口服去氧肾上腺素药物的代谢速度很快，只有微量能到达鼻腔，其缓解充血的效果与安慰剂没有差异。有药学专家指出，尽管这类药物没有安全性问题，但疗效不佳可能导致患者服用过量，间接造成药物安全问题。



好消息



预防抑郁的 7 种习惯

《自然·心理健康》杂志发表了一项剑桥大学和复旦大学的研究者对抑郁症风险因素的研究，其中指出，有 7 种生活方式与降低抑郁症风险相关：适量饮酒；健康饮食；有规律的体育运动；健康的睡眠；从不吸烟；低至中度的久坐行为；频繁的社交联系。



治疗打鼾与心脏病预防

一项在欧洲呼吸学会国际大会上发表的报告显示，在 3638 名患有阻塞性呼吸暂停症的患者中，入睡时使用 CPAP（持续正压通气呼吸机）者比未使用者的全因死亡率低 40%，死于心血管疾病的风险低 36%。其中，在减少动脉斑块方面，CPAP 比减肥更有效。

坏消息



熬夜与糖尿病

美国哈佛医学院的研究者经调查发现，相比生物钟偏向早晨的人，夜晚型的人具有吸烟、睡眠不足、缺乏锻炼等不健康生活方式的可能性高 54%，患糖尿病的风险高 72%。但有评论指出，生物钟类型与工作时间不匹配导致的昼夜节律失调，可能是更大的健康风险。



被抵消的健康饮食

《欧洲营养学杂志》上的一项研究在分析了近 900 人吃零食的习惯后发现，有 26% 的人常吃健康的正餐和深加工、含糖量高的零食，而后者会增加患心血管疾病的风险。研究者指出，吃零食本身并非不健康，重要的是将低质零食替换为水果和坚果等健康零食。

黑格尔说现代世界是散文，不是诗意的世界。我很喜欢他这个说法，但并不完全赞同。我从不觉得庸俗功利是现代独有的。市侩的算计什么时代都有，所谓“滔滔者，天下皆是也”。市侩永远不会消失，但也总会有诗意和高贵，每个时代都有。现实不是借口，没有人在现实之外，也没有人能完全脱离现实的考虑。但现实可以成为使诗意和高贵成形的条件。

——北京大学教授杨立华

生活中永远难免有一些过剩，有一些无缘无故，生活给我们的永远比我们所需的更多：更多东西，更多印象，更多记忆，更多习惯，更多言语，更多幸福，更多不幸。

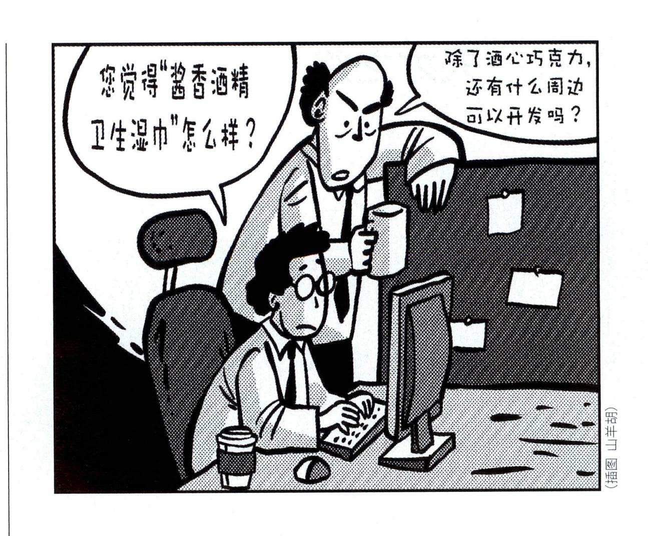
——美国评论家詹姆斯·伍德，《破格》

旅游业鼓励了虚幻。在旅游的语境里，非真比真实更容易。买一顶可笑的老威尔士式帽子，戴好，坐在某个伪造的老酒馆外面卖石头，是最容易的事情，这比活得真实、活在当下容易得多。旅游业鼓励这样，它在辐射到的任何地方煽动这种虚假行为。我非常痛恨。

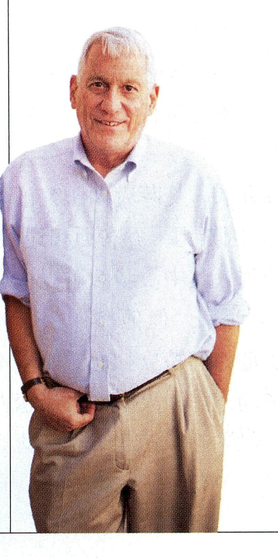
——英国游记作家简·莫里斯，《巴黎评论·女性作家访谈》

我们称 12 世纪为禁欲主义时代，称自己的时代为享乐主义时代。在禁欲主义时代，人们对生活的热爱是明显而深厚的，因此必须加以克制。而在享乐主义时代，快乐程度总是很低，因此必须加以鼓励。现代书籍告诉人们，快乐是一种责任，生活其实并没有那么糟糕。

——英国作家切斯特顿，《萧伯纳传》

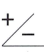


（插图 山羊胡）



马斯克想拿下推特有两个原因。第一个原因很简单，推特很有趣，就像一个游乐场：这里有政治上的打击报复，有智力上的角斗比赛，有令人捧腹的网络爆梗，有重大事件的官宣，有语带双关的烂梗，有未经筛选的各路观点。第二个原因，我相信是一种源自他个人内心深处的渴望。

——美国作家沃尔特·艾萨克森，《埃隆·马斯克传》



数字



1000
元人民币

亚运会是仅次于奥运会的世界第二大综合性运动会，参赛选手代表的国家和地区涵盖世界 60% 的人口。杭州亚运会的电竞项目决赛门票票价达到 1000 元人民币，是本届亚运会最贵的门票之一。

6
个月

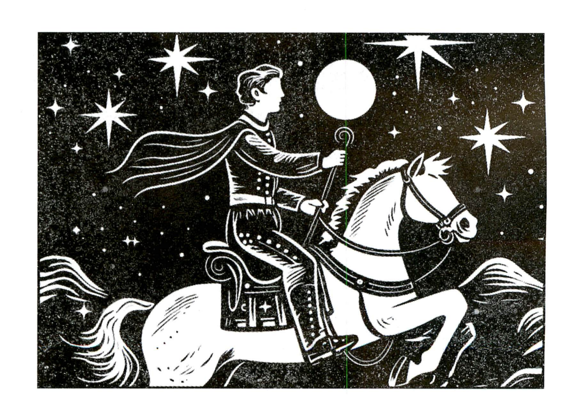
《华尔街日报》公布 2024 年美国最佳大学排行榜，前六名依次是普林斯顿大学、麻省理工学院、耶鲁大学、斯坦福大学、哥伦比亚大学和哈佛大学。普林斯顿的毕业生 6 个月就可以赚回全部就读费用，哈佛毕业生需要 9 个月。

13.7
%

今年上半年，中国化妆品零售额比 2022 年上半年增长了 8.7%，但整体进口额下降了 13.7%。在过去三年里，中国本土的美妆品牌增长显著，在护肤品和化妆品零售额排名前十的品牌中占 27%。

天才之路

文 · 贝小戎　图 · 谢驭飞



哲学天才维特根斯坦提出过一个概念叫“家族相似”，意思是有些类别的事物并没有一个共同的本质特征，只有交叉的相似之处，比如同一家族的人有的有类似的眉毛，有的有类似的鼻子。还有各种游戏、工具。至于工具中的剪刀，就有一个共性。天才应该也只是家族相似，但人们还是忍不住寻找天才的本质特征。

美国传记作家沃尔特 · 艾萨克森研究了各种天才：富兰克林、爱因斯坦、乔布斯和达·芬奇，现在马斯克也被列入其中。我们可以说马斯克是一个成功的企业家，但他有什么天才呢？艾萨克森描述了他如何特立独行、如何不近人情。他除了造电动汽车和火箭，也迷恋人工智能。他说：“如果你能打造出一辆自动驾驶电动车，那它就是一个有轮子的机器人。同样，你也可以打造出一个有腿的机器人。”这种打通的思维应该也是他的天才之处。

1976 年，美国心理学家阿瑞提在《创造的秘密》一书中提出，创造力有 9 个条件：孤独、闲散、幻想、自由思维、捕捉相似性、轻信、对以往创伤的回忆、冲突和对冲突的解决、警觉和训练。对照这个清单来看，马斯克不缺自由思维和对创伤的回忆，不缺冲突和警觉，他比较缺少的大概是闲散、轻信和训练，他总是处于紧绷状态。如果再具备这三点，不知他的创造力会不会更强。或许可以说阿瑞提描述的是最理想的天才、天才的原型，而现实中的天才总会有些缺憾。

美国女作家欧茨说，有一些事物能激发作家的灵感、赋予他们强大的创造力，如“一个单词，一个眼神，窗口一瞥的小小场景，漫游而来的记忆，一阵花香，一则随意听来的轶事，一小段音乐或一场梦”。美国作家亨利·詹姆斯在伦敦社交圈的餐桌上听他人闲聊，一个社交季他外出就餐多达两百次，得以听到无数的流言蜚语和市井轶事，其中一小部分被他用于艺术创作。他在听到一则吸引人的逸闻时，听了一半会要求对方不要讲完，以免单纯的事实污染了他的想象。

不喜欢听音乐、不喜欢社交的，也能从其他途径获得灵感。美国密歇根大学教授托马斯·福斯特在《如何阅读一本文学书》中说，英国作家劳伦斯的作品中，他最喜欢的是其短篇小说《木马赢家》，讲一个小男孩保罗感受到家里急需钱，他发现，如果他拼命骑木马，直到筋疲力尽，就能猜到下一次赛马中哪匹马可以得胜。骑着木马时，他眼中闪着奇异的光芒，木马能够把他带到运气好的地方去。

美国作家阿尔弗雷德 · 加德纳说，他在写文章前，无法敲定写什么时，他就去穿靴子——“弯腰的动作会改变血液的流动，让我得以从新的角度看待事物，就像那个从双腿之间看博尔顿修道院的男子一样，看到了从没看过的别致的景色。”如此说来，做饭、扫地也有利于创作。天才也要多走路。

美酒加咖啡

文 · 满学东　图 · 谢驭飞



“美酒加咖啡”做出的酱香拿铁，有冰的，也有热的。我推荐加雪顶的奶盖，半糖少冰，最能喝出酒的香味。痞子蔡的小说写过爱尔兰咖啡，由上至下三层，第一层是奶油，第二层是咖啡，第三层是威士忌。我在爱尔兰的复古式酒吧品尝过，7.5欧元一杯，挺好喝。据说这种鸡尾酒发明于上世纪40年代，以热咖啡、爱尔兰威士忌、糖混合搅拌而成，最上面是一层奶油，喝完脸颊渐红微醺。

关于爱尔兰咖啡，坊间还流传着一个爱情故事：传说爱尔兰咖啡的发明人是爱尔兰首都都柏林机场的一个酒保，他在机场邂逅一位漂亮空姐，一见钟情。可令酒保苦恼的是空姐点的都是咖啡，未点酒。而酒保擅长调鸡尾酒，他很希望空姐能喝上自己亲手调制的鸡尾酒。后来他想到把爱尔兰威士忌与咖啡结合为新饮料，取名爱尔兰咖啡。有一天空姐终于发现菜单里的爱尔兰咖啡，酒保因激动流下眼泪，偷偷用眼泪在咖啡杯口画了一圈。所以第一口的味道，是带着思念被压抑许久后发酵的味道。从此空姐便爱上了这款咖啡，直到有一天空姐不再当空姐，回到旧金山老家后想喝却找不到，才意识到咖啡是酒保特意为她而创造的，于是空姐也开了家爱尔兰咖啡店。这正是为何爱尔兰咖啡最早出现在都柏林，却盛行于旧金山的原因。

中国的“美酒加咖啡”的组合也有很多。2013年，我还在航空公司实习时出差去上海，去了上海甜爱路，在甜爱咖啡馆喝了“百利小姐”。上文的爱尔兰威士忌酒换成百利甜酒，就是“百利小姐”。我想爱是什么模样？它如一杯百利咖啡，混搭巧克力的甜，百利酒的辣，还有咖啡的苦。恰似五味杂陈的生活，也似陈奕迅在《陪你度过漫长岁月》里唱的，“陪伴是最长情的告白”，这就是“美酒加咖啡”的深情。所以我在航空公司上班，每天晨起就是要美美地喝上一杯咖啡，享受solo的个人休闲时光。

中国香港作家刘以鬯曾在《椰风蕉雨》中写到“Kopi-O”，这是一种加糖去奶的南洋风味的黑咖啡，他笔下的男女青年在羔坯店谈情说爱。Kopi-O属于马来西亚版的丝袜咖啡，也叫Kopi“Co-pee”，属于街头饮料袋装售卖，三元可以吸一整天。我还喝过越南的滴漏咖啡，加炼乳和冰块味道很浓郁，两口就喝完了。所谓的滴漏，是看咖啡一滴滴过滤到杯中，喝的是时间，也是雅趣，是“从前慢”的情调。越南另外一种特色咖啡——鸡蛋咖啡，在奶盖里加入用打蛋器打发至颜色发白的鸡蛋液，同样加入炼乳和冰块，口感也令人惊艳。

我曾在一家意大利老牌咖啡馆里喝过一款固体咖啡，店家用切掉一角的杯子做容器，取名悬崖卡布。咖啡味的慕斯入口即化，品的是咖啡，既是甜品，也是创意。厦门的筼筜湖畔咖啡一条街有家店卖的手冲咖啡，拉花的造型非常像“荷包蛋”，白色的“蛋白”中有一枚黄色的小太阳。各式各样的酒，无限精彩的咖啡，每天都能百搭。

本栏目投稿信箱为：roundtable@lifeweek.com.cn



俪影蝴蝶

CINDY CHAO Amour Butterfly 有针对性地组合使用多种钛金属锻造工艺，模拟蝴蝶振翅的灵动姿态，8.31 克拉马眼形钻石化作蝶身，通过榫卯结构嵌入经特殊打磨塑形的欧洲牧牛牛角材质内。



艺术香氛

解放橘郡非凡橙色系列将圆形香氛徽标镶嵌在方形瓶身的“转角”，折叠平铺在两个切面上，象征一家拐角处的店铺，徽标上的植物元素与回归香草、朗姆酒和香根草领地之旅的香调相呼应。



材质碰撞

爱马仕 Arceau Petite Lune 腕表表盘上再现的星球群像，由砂金石、珍珠母贝、文石和蛋白石雕琢而成，幕后搭载的自制 H1837 自动上链机芯与小月相模块，驱动 10 点 30 分位置的开窗演绎月相盈亏。



听觉体验

万宝龙首款入耳式降噪耳机配备实时主动降噪功能和防水性能，联合音响工程师 Axel Grell 对耳机进行进一步调制，呈现出更加和谐均衡的音色表现，个性化定制音效可满足佩戴者在不同环境下的需求。

天体观测



Hestia 与手机连接后可通过 App 调整 3 组 6 个镜头的焦距和观测参数，图像处理算法将手机捕获的多个短曝光图像合并为一张图片，详细的星图导航和星座识别功能有助于轻松找到天体并获得相关信息。



超轻跑鞋

adidas ADIZERO ADIOS PRO EVO 1 以轻质网眼鞋面搭配 Lightstrike Foam Pro 中底，不仅比其原版更轻，且能提供更大的能量回馈，鞋垫已被完全移除，整体重量仅为 138 克。



深邃之黑

摩奈 Gabrielle 系列 Ultra Black 手袋的廓形沿袭 Limousine 古董箱的曲线设计，如天鹅绒般沉静的雾黑色由 Carat 小牛皮手工制作呈现，黑色亚光黄铜锁扣为全黑包身增添层次感。



黑白斑纹

Sicis Panther 项链结合黑白钻石与微型马赛克的镶嵌方式，再现一头黑豹的独特斑纹。黑豹双眼嵌入两颗红宝石，利爪下方悬挂了一颗水滴形红碧玺。



竹篮效果

银色人造皮革制作的 Balenciaga Bistro 手提包，廓形轮廓，穿插编织方法模仿竹篮的效果，卷式提手附带可拆卸的行李牌。

橡树的力量

Chaumet Feuillage 白金腕表以橡树为主题，代表超乎寻常的力量。一系列镶钻橡树叶构成镂空手镯，其中一片树叶下方隐藏着小型表盘。





纯银贝壳

外形如同贝壳的 Buccellati Tridacna 纯银碗，表面布满波浪起伏的纹理。它的底座被略微抬高，获得雕塑作品般的美感。

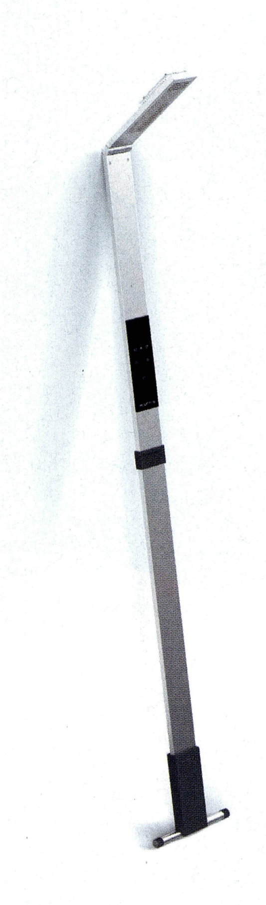


色彩对比

为了凸显严谨的几何形状，Hay Two-Colour 长桌用镀漆钢质底座搭配中密度纤维板桌面，纤维板被浸入有机染料并与树脂层黏合，获得特殊的色彩。

移动照明

Luctra Flex 充电落地灯属于移动式照明解决方案，它的重量约 2 公斤，高度约 130 厘米，方便使用者根据需要随处移动，可旋转灯头还能用于间接照明。



好的职业教育

黔南州 威海 义乌





（蔡小川 摄）

贵州大山里的盛华职业学院是一所特别的职业学校

主笔 · 张从志

今年是我们报道职业教育的第四个年头，算上这一期杂志，我们固执地连续三次用了“好的职业教育”作为封面标题。有时候，这个题目会给我们这些报道者带来一些困扰——经常有人会发问：你们认为到底什么是好的职业教育？你们报道的这些学校，就一定是好学校吗？

这些问题，我们通常很难给出一个周全的回答。尽管我们心中多少都有些自己的价值取向，但对于教育这件事情，什么是好的，我们不敢轻易去定义。不过，有一点我们确信的是，职业教育纵使有一些缺点与弊端，但其中也定有愿意做事的人。当我们这样反反复复去谈论“好的职业教育”时，与其说是在提供解释，不如说更多是在表达期许。

这几年，我们揭示“好的职业教育”这个主题的主要方式，就是到学校去，和老师、学生还有办学者进行交流，努力理解他们的处境与渴求。我们去的职业学校里有中职高职，有公办民办，有的在一线城市，有的在中西部的二、三线城市。如果非要说它们有什么共同点，那就是，它们至少都有所探索，得到过一些对推进职业教育可能会很有帮助的经验。

今年开学季，我们继续出发。我去了建在黔南大山里的贵州盛华职业学院。这是一所企业家和一群教育精英联手创办的高职院校，历史并不悠久，从 2011 年 9 月成立至今刚好 12 年。但这 12 年里，这所学校吸引了诸多外界目光，经常有领导和名人来访，每年都有数十位来自海内外的志愿者常驻学校服务。它招收的学生绝大多数都来自农村的贫困家庭，很多人高考只有两三百分，但毕业后却可以进入顶尖的企业工作。他们在大山里进行了大胆的教育创新，打造出一套校企孪生的模式，给老师和学生创造了更多参与真实项目的机会。他们把这种新的模式概括为：“上课就是上班，老师就是经理，业绩就是成绩。”

在山东威海职院，记者黄子懿走进了一所更像个自成一体的小市场的学校。酒店是学校开的，超市是师生办的，打印店是学生运营的，就连售卖的西点与葡萄酒也是学生亲自做的。他们的焊接基地和会计工厂，还跑到外面接起了大订单，把产品和服务推向了全国，甚至海外。把一个专业当作一个小微企业去办，这是威海职院的方法论。为此，他们把很多教室的墙砸掉，改造成了开放的实训室，学生上完课就能上手实操。为了适应这种改变，教职工的收入、职称体系也推倒重来，进行了艰难的改革，甚至有教授被直接降级成副教授，而一些原本边缘的老师则成了顶梁柱。

记者吴淑斌在浙江义乌采访的义乌工商职院，在职教领域无疑是一所明星学校。前些年，网络上经常流传着在这所学校“骑着自行车进校园，开着宝马车毕业”的故事。在淘宝时代，它被誉为电商的“黄埔军校”，不少学生靠开网店致富。前几年直播爆发的时候，它又踩到点上，在很多人还不知道直播为何物的时候，他们就开始培养带货主播。可以说，在培养学生当老板这件事情上，这所靠近义乌小商品市场的职校费了各种心思——他们给学生开市场营销、企业管理、工商税务、财务管理的课，请企业家来做讲座，甚至试行过学分替代制度——学生的淘宝店铺达到一定级别并得到认定后，就可以代替非核心课程的学分。有人质疑老校长是不是掉进钱眼里了，开了个“老板专业”。他说，自己的学生都忙起来了，精神面貌和以前不一样了，这还不够吗？

在这些学校的采访里，我们也发现，教育创新面临着风险，也必然会有阻力。这种阻力有时候来自外部，比如灵活的办学方式和固化的体制机制的冲突，比如舆论对校企跨越边界的合作存在警惕和质疑；有的阻力则来自内部，比如让学生去参与项目会遭到一部分人的抵触，或者是师资队伍适应不了高度竞争化的工作环境。有些问题是他们能解决的，有些问题，则需要继续寻找共识。

（感谢 21 世纪教育研究院职教创新中心刁文等老师在采写过程中提供的帮助）

2023.09 少年新知 第九期

少年

物理：不简单的世界





ISSN 2096-9740
9 772096 974237 09
国内统一刊号：ISSN 2096-9740
CN10-1742/C
邮发代号：82-51 定价：25 元





贵州盛华学院
从“真实”中寻找力量

主笔·张从志　摄影·蔡小川

盛华学院的宿舍区，家长和学生们都在忙着领东西，过几天，就要开始军训

1



3



贵州盛华职业学院（以下简称“盛华学院”）位于贵州省黔南州惠水县，是一所普通的民办高职，但它身上有很多独特的地方：它是一位台湾企业家领袖和一群教育精英联手创办的；它建在山沟沟里，离最近的县城还有十几公里，却常年有几十位来自国内外顶尖大学和机构的志愿者教师驻扎在这里；它的很多学生高考只有两三百分，但毕业后却可以进入行业头部企业工作；它作为一所普通院校，却开办了两个招收盲人学生的学院——盲人学院和盲人音乐学院。这些特殊之处容易被讲述、被标签化，客观上为它带来了曝光度和更多的办学资源。但有时也会掩盖掉它和其他职校一样需要面临的那些问题，比如社会观念中对职业教育始终存在的偏见与歧视，比如来自优势学校的生源挤压，比如教学创新与现有制度、复杂人性之间的强大张力。我们很难说盛华学院为这些问题的解决提供了一个现成路径，但他们的努力与尝试，他们在取舍之间所依循的价值与标准，他们把有弱点甚至有残缺的年轻人推向真实世界的坚持与决心，或许能给我们每个人带来启示。



2



4

1. 今年9月开学季，盛华学院招收了1300多名学生，其中大多数都来自西南山区的农村

2. 盲人学院的新生来报到，他们要在一两周内熟悉这座校园

3. 盛华学院建在百鸟河村的一处坝子（山间平地），面临河，背靠山

4. 校园里的轻松一幕

百鸟河：**好学校与差学校**

在地图上，百鸟河是一条无名小河，弯弯曲曲，从黔南的山里流出，没多久就汇入涟江。涟江属于珠江水系，最后入的是南海。这里的很多村民，一辈子也没见过海，他们把自己的村子，取名叫百鸟河村。盛华学院就建在村后的山里，周边的村民有人说它是惠水县的“北大”，也有人调侃它是“百鸟河大学”。

“百鸟河大学”的开学季

每年9月，新生入学的那天，是百鸟河一年当中最热闹的一天。天刚破晓，叽叽喳喳的鸟叫声打破山林间的寂静，宿舍楼也有了动静，食堂

上图：盛华学院的“微笑广场”，后面的校训写着“诚信、爱心、高尚”

下图：学校的出资人、宏达电（HTC）董事长王雪红和军训的新生在一起



（受访者供图）

阿姨们最早开始忙碌起来。到早上八九点，第一批从贵阳接站回来的大巴车驶入校园，新生们刚下车，还在四处张望，等候已久的志愿者就迎了上来。还有的家长是开车来的，学校对面的河岸边有一块长满杂草的空地，前两天被开辟出来，现在很快就挤满了小轿车、面包车和带篷的小货车。

“真小，还没我们高中大！”和很多人一样，陶金锁第一次到这所学校时也惊叹道。她是在隔壁的长顺县读的高中，那是百鸟河的上游，离这里不到10公里。但来这里之前，陶金锁对这所学校的了解仅限于班主任经常用来告诫他们的话——“考不起就去百鸟河大学，学费贵死”。她果然没有考起，离本科线差了十几分。她们那个班还是高中的好班，但40多人大多都没考起，最后只有一个人上了本科。

陶金锁说，自己是歪打正着才来了盛华学院。高考成绩出来后，陶金锁把填志愿的账号密码都给了高中班主任，让他随便填，反正自己也不一定会去。她考虑过复读，但复读费要一万多，她不舍得，也怕家里掏不起。她想出去打工，但妈妈说她年纪小，个子也小，打工没人要。最后，盛华学院把她录取了，给她提供了一个去处——班主任仿佛跟她开了个玩笑。

陶金锁今年读大二，刚满19岁，有一双大眼睛，脸圆圆的，身材瘦小，话语间透着股不服输的劲头。盛华学院是民办院校，一年的学费是6500元，加上学杂费等，陶金锁开学要交8000多元。相比大部分民办专科学校，这个学费已经算低的，但陶金锁今年开学还是向学校申请了缓交学费。她还有个弟弟，妈妈刚给他交了学费，要等下个月发工资才有钱给她交。

当地人经常调侃的“百鸟河大学”，在外界的名声似乎更好。从几年之前我们开始报道职业学校以来，已经有不同的人推荐过这所贵州大山里的学校。他们说，这个学校挺特别的。于是，今年8月底，赶在开学前夕，我们先飞到贵阳市龙洞堡机场，然后换乘汽车，一路向南，前往黔南布依族苗族自治州的惠水县。高速公路穿行于典型的喀斯特地貌之中，窗外是一个接一个的小山头。下高速后到县城的那段路坑坑洼洼，小车疾驰在上面像坐过山车一样，但从惠水县城转入去学校的这条路，则是一条新修的柏油路，依山而行，平坦舒适，两侧是茂密的松林、红枫林。百鸟河就藏在这山中，它是一条山间径流，最宽处也不过几米，河水清澈见底，水草丰茂，两岸的竹子肆意生长。盛华学院被这条河完完全全地环绕着，背后就是山，连围墙都省了。

今年新生报到是在9月2日，第二天的统计数据出来，实到人数是1300多人，报到率在70%左右，这比负责招生工作的副校长龙度勋预计的要低一点点，但相比前几年高职大扩招带来的压力，今年情况还算不错。今年初，他们制定招生计划时定的录取指标本来是2500人，但考虑到市场需求和学校办学的实际，到3、4月份，他们把招生计划的人数砍到了1900人。在这几年日益增加的招生压力背景下，他们是省里民办高校中为数不多的自己主动压指标的学校。

“山咔咔”里的精英大学

很多人来学校后都会问：盛华学院当初到底是怎么建到这个“山咔咔”里的？这就要说起两个关键人物：王雪红和孙伟。王雪红是台湾著名电子制造企业HTC的董事长，2008年汶川地震期间，她和丈夫陈文琦就捐资支持大陆的救灾工作，二人还捐资设立了威盛信望爱公益基金会，专门用于贫困地区的公益慈善行动。孙伟则是美国佛罗里达州立大学计算机学院终身教授，留美多年，回国后在北京航空航天大学（简称“北航”）创立软件学院并连续担任了12年院长，把软件工程一级学科带到了全国第一。王雪红夫妇和孙伟是多年好友，几个人一碰撞，就产生了公益办学、教育扶贫的想法。

王雪红这边负责捐资，孙伟则组建了一个年轻精干的团队，其核心骨干都出自北航。1980年出生的盛华也是其中之一。他和盛华学院同名，完全是一种巧合，他们当初也并未觉得需要回避这种巧合。盛华是安徽人，从北航毕业后，留在学校担任分团委书记。北航早年在广西北海市创办过一所分校，2005年，孙伟和盛华都被派到这所学校去搞过管理，2008年才回到北航。盛华学院的办学团队就是在北海这个团队的基础上形成的。2009年，筹备组就成立了。

一开始讨论的时候，他们想做一个书院，名字都想好了，叫作永庆书院，是为了纪念王雪红的父亲、

被誉为台湾的“经营之神”的王永庆老先生。盛华解释说，他们当时就是想做一个小而美的教育样板出来，而不是说一下子要覆盖多少人。但他们很快就发现，书院制不可行，因为它没法和国内的学历教育连通。“你不能说只是暑假让学生偶尔来一下，那平时怎么办？所以，我们最后还是决定做高等教育，但要申办一所普通本科大学，难度非常大，最后只能办了一所高职。”办职业教育，对团队来说没有任何经验。

既然是公益办学，当然要找一个经济文化都比较落后的地区。筹备组去查过很多数据，还看过联合国教科文组织的一些报告，当时都显示贵州省人均 GDP、农民人均年收入、大学入学率等指标均在国内排名末尾。去贵州，达成共识。到选址，他们思路同样清晰。“首先排除贵阳市区，因为在那里办学只是一件锦上添花的事情。又不能离贵阳太远，要绕着贵阳周边找，半径是离贵阳的机场不超过 100 公里。”盛华告诉我，那时候他们已经精准地认识到了，“我们这群人来办学，一定是把外来的资源带到这个地方。当时高铁还不普及，贵州的地面交通比较落后，那就只能靠飞机，所以离机场不能太远。”

绕着贵阳周边找了一圈，百鸟河村进入视野。当年从贵阳市到惠水县的高速公路还没通，到百鸟河的路很难走，要先走省道进到村里，再走小路绕上山。在百鸟河边，有几个山包包围起来的坝子，当时都是水田，筹备组就挑中了这个地方。他们不放心，还专门请清华大学搞规划设计的教授来看过，得到了可行的答复。盛华说，学校的实际占地面积其实只有 130 多亩，教育部门当时规定的高职院校最小规模是 150 亩，好在给少数民族地区和西部地区留了个口子，他们才得以过关。

省里市里都挺支持，但到了下面还是有不同声音。一群外地人，个个顶着博士、教授的帽子，背后还有台湾企业家的资助，为什么要跑到这穷乡僻壤来办学校？“当地有些村民就猜测，觉得我们是过来搞房地产开发的，占了地，以后建度假村盖楼房。”盛华回忆道。好在这些声音基本都在他们内部消化了，并没有对办学形成阻力。

2011 年，学校落成，开始招生。这群外来的精英很快就尝到了真正的苦头。盛华说：“刚开始，招生还是蛮痛苦的。我二十三四岁留校做辅导员的时候就代表北航出去招生，到一个地方，市里的领导会宴请高校的招生人员，一般是清华北大的人坐主位，我们挨着他们。到盛华学院就完全不一样了，大家觉得你是民办的，又刚创立，还说不收学费，首先就怀疑你们是不是骗子。”头几年，几个校长每年都要带着招生组一个县一个县地去跑，有时到一些学校，门口保安听说是来招生的，连门都不让进。第一届，他们录取了 300 多人，但实际到校的只有 170 多人，有些家长带着学生来了后，一看这环境，又拎着行李走了。

在贵州师范大学当过历史系主任、旅游学院院长的杨绍先，退下来后，被请到盛华学院做了十多年常务副校长。他如今 70 多岁，仍在主持学校的日常工作。杨绍先当过很多年的贵州省高考阅卷文科阅卷组负责人，是省里有名的高考专家。这个身份很特殊，很多中学都会请他去开讲座。到盛华学院后，他就利用这层身份，每次下去开讲座，讲完了顺带给盛华学院打打广告。他常去的都是一些落后地区的薄弱学校，去得多了，疏通了关系，招生的时候就有了便利。就是这样，学校的招生规模才慢慢壮大起来，终于像所大学了。

特殊的办学背景，给盛华学院带来了曝光度和令人羡慕的办学资源。后来的很多年里，学校经常有各级领导来访问。在疫情之前，常年有 20 名以上的来自欧美等地区的外籍志愿者教师，还有来自国内众多名校名企的教授、专业人士为学校提供服务，时间短则几个月，长则好几年。很多人不知道，孙伟本人作为学校的执行校长，其实也是一名志愿者。

这样一所学校到底应该怎么办呢？办学者们一个个都充满了理想主义色彩。孙伟想办一所“不一样”的大学，他后来在自述里这样写道：“如果办一所常规的、平庸的、追求财务投资回报的大学，肯定不是我千里迢迢来贵州所追寻的，更不是一批世界各地的爱心志愿者到此来的目的。”孙伟所说的“不一样”，体现在学校的方方面面。

盛华学院附近没有酒店，很多外来的客人都会入住学校的学术交流中心。那其实是酒店管理专业的学生自运营的一家酒店，在前台值班的经常是学生，有时候对流程还不熟练，却因此给客人们留下深刻的印象。在教学楼和体育馆之间，有一道长长的墙，墙上印满了师生们的笑脸照片，他们把这里

称之为“微笑广场”。杨绍先向我介绍说，来盛华学院的学生过去很多都是不受重视的孩子，出身贫困，或者成绩很差，在生活中不自信，少有笑容。所以，他们把微笑、你好、hello 这样的标语、符号，挂在学校很多显眼的地方。

还有很多男生入校前就养成了抽烟喝酒的习惯。盛华学院早些年做过一个粗略的调查，发现学校男生中有 3 年以上烟龄的人占比竟然超过 50%。龙度勋说，有段时间，宿舍和卫生间里被他们弄得烟雾缭绕，师生意见很大。堵，肯定是不行的。后来，学校就在教室和宿舍区提供官方的露天吸烟区。作为一个老烟民，杨绍先还组织过烟民聚会，和学生们分享自己的吸烟史，一起倡导戒烟行动。当时有个规定，对于同意戒烟的学生（每个月逐步减少，以半年左右彻底戒除为目标），学校免费提供戒烟糖。

在逆境中生存

初秋的百鸟河，不冷不热，校园里栽种的桂花散发出浓郁芳香。到了傍晚时分，山上的松林里，百鸟归来，叫得比早上更加卖力。

陶金锁的老家在安顺市平坝区的一个村子，紧挨着贵阳市花溪区，属于后来的贵安新区范围。2014 年，贵安新区作为国家级高新区的规划被批准，其后几年迅速成为全省的数字产业中心。小时候，她爸妈在煤场里给人拉煤，家里有四台车，两三年就盖起了一栋三层的小楼。但她小学四年级那年，一条新的高速路要经过村里，他们一家人的命运由此转折。这条高速公路刚好穿过三个村子的交界地带。陶金锁说，按照当地的习俗，那个场地是每年春节大家聚在一起过节赶场的地方。最后，三个村为争夺这块土地打了一架，闹出了人命。她爸爸去自首，被判了 15 年。“就是那之后，我妈怕邻村的人来报复，把我和弟弟都送到了长顺县的外婆家。”

陶金锁初中成绩还不错，上的是尖子班，中考考了 400 多分，超当地普高分数线 70 多分，但最后糊里糊涂去了一所刚刚建好的私立高中。这所学校是当地从外面引进的，实行军事化封闭管理。“把我们哄进去后，每天早上 6 点半跑操，然后打扫卫生，任何电子产品都不能带，充电线要没收，甚至用来充台灯都不行。”陶金锁说，“学校招生的时候宣传说他们上本率有 80% 多，我都不知道这个怎么算出来的。”

陶金锁的妈妈长年在浙江的工厂里打工，放寒暑假的时候，她和弟弟就去姨妈家。为了给妈妈减轻负担，陶金锁想各种办法赚钱。高中的时候，她跟一个平台签约当主播，用手机直播唱歌。她还在网上给人代发作品。上大学后，她想学着做美妆博主，拍了几条视频后，效果不好，只能把号注销了。她人缘还不错，一到盛华学院就竞选上了班长。她坦诚地说，自己就是想多做些事情，希望能在评奖评优的时候有加分。讲到这些，陶金锁没什么情绪波澜，有时还会把自己逗乐。

龙度勋告诉我，他们招收的学生 95% 来自贵州省内，其中绝大多数都是农村贫困家庭的孩子。过去这些年，学校的学费从来没涨过，一直是 6500 元 / 年，但对于这些家庭来说，这仍然是一笔很大的开支。所以，针对精准扶贫、农村家庭以及各类残障学生，学校制定了各种学费减免政策，其中三年学费全免的学生比例占到了 30% ～ 40%，每年有 90% 以上的学生都能拿到各种奖助学金。这样算下来，每年有 40% ～ 50% 的学费以各种形式资助给了学生。

和外界的想象不同，盛华学院的办学经费其实是很紧张的，很多事情都要精打细算。龙度勋说，这些年，学校的运营经常是入不敷出，需要基金会拨款支持。前几年，省里的领导来考察，知晓了他们的难处，现场办公，让他们这家民办院校也享受到了一定的生均奖补政策。

龙度勋负责的工作主要是招生，最令他苦恼的问题莫过于没钱改善宿舍条件。他告诉我们，跟很多学校，尤其是城市里的那些新建校区相比，盛华学院的宿舍条件确实比较差，8 人一间，没有独卫，洗澡要去公共澡堂。随着大家生活水平的提高，每年招生的时候，宿舍条件就成了不少考生的“劝退”因素。

陶金锁住在数字小镇的宿舍，那里的几栋宿舍楼是后建的，条件稍微好一些，6 人一间，有独卫，坏处则是离学校比较远。陶金锁所在的班级叫电商与短视频运营创新班，这学期刚刚开始实训，她选的是直播项目。她每天要走 15 分钟到学校上课，中午吃完饭后又要走回小镇，一点半就要去项目上班，没时间回宿舍休息。

数字小镇：校与企的“双重奏”

数字小镇，全名叫百鸟河数字小镇，也被学生们称作小镇，离学校一公里左右，2014年动工，欧式风格建筑，色彩鲜艳的山字形屋顶和茂密的南方山林形成强烈的色彩反差。当夜色降临，让人仿佛置身异国。这里有一家特殊的企业，和盛华学院之间有形同手足的关系。他们的教育创新，就在这种关系中发生、衍变。

副校长和 CEO

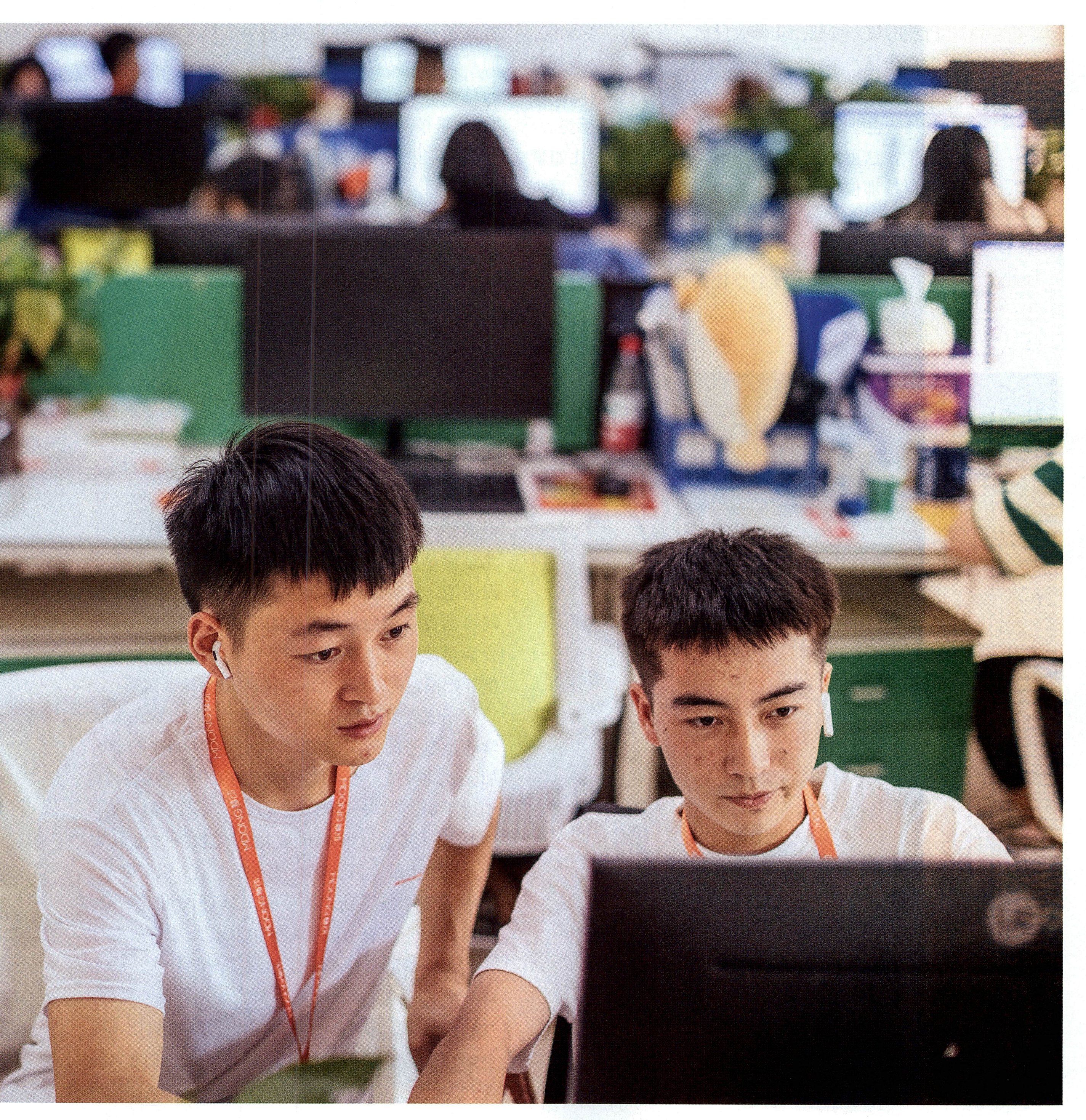
盛华来百鸟河办学的时候才30岁，在各种合照里咧着嘴笑，一副青涩的模样，如今他步入中年，更加胸有成竹。他是学校的副校长，但是我们每次见到他，都是在小镇上的一间有些杂乱的办公室里。他把头发剃得很短，黑黑瘦瘦，戴副眼镜，穿着很随意，牛仔裤搭T恤，看上去更像北上广深格子间里的IT男。开学的时候，他躲掉了学校很多仪式，在办公室里独自忙碌。在这里，他的另一个头衔是贵州梦动科技有限公司（简称“梦动科技”）的CEO，一个数字经济行业的创业者。

一个校长是怎么变成CEO的？故事得回到2014年，那一年，国家提出“大众创新、万众创业”的口号，全社会掀起一股创业热潮，似乎每个人都觉得自己可以做点什么改变世界的事情。梦动科技就是在那股大潮中创立的，投资人也是王雪红夫妇，盛华负责牵头。他拿着1000多万元的投资，在母校北航旁边的量子银座大厦租了一个400多平方米的办公室，那是在北京市海淀区的知春路上，租金最贵的时候，一平方米一天要付14块钱。一年半，他们就烧掉了700多万元，眼看就要撑不下去了。

因为身兼学校的职务，盛华当时还要经常在北京和贵州之间来回飞。既然在北京干不下去，不如就撤到贵州？这在当时还真不算天方夜谭。贵州省那时刚刚提出了发展大数据产业的全面计划，开始陆续有大型互联网企业把数据中心迁到了贵州——一种新的气候在那里渐渐形成。2014年，紧挨着贵阳的惠水县也行动起来，启动了百鸟河数字小镇建设，选址就离盛华学院一公里。



梦动科技的办公区，工位上有不少在实训的学生



不用说也知道，有深厚 IT 行业背景的盛华学院在其中要扮演关键角色。2015 年，盛华下决心解散了北京的团队，退掉办公室，回到了百鸟河。到这一年的 7 月份，数字小镇落成，梦动科技成为第一批入驻的公司。

8 年过去，梦动科技已经进入数据处理服务行业的第一梯队，年营收过亿，有 230 多名员工，客户包括百度、阿里、亚马逊、美团等众多互联网大厂。如今在小镇上逛一逛，不经意间就能碰到这些企业醒目的 logo，给人某种错乱的感觉。

在这里，令人错乱的事情还有很多。比如梦动科技那位接待了我们好多次的媒介总监，后来竟然出现在了学校老师的名单中；我们要找的学校教研室负责人不在教室办公室，平时都待在公司的工位上；还有挂着学校实训室牌子的机房里，学生们干的却是企业的项目，竟然还有保密要求，不能随便看。

梦动科技和盛华学院到底是一种什么样的关系？即便我们是有备而来，也还是对这个问题产生了困惑。盛华思考了片刻，说道，要理解这里面的关系，首先要记住一点，就是他们最大的教育创新是把真实的商业项目引入到了教学当中，而其他的一切都是围绕这个来展开的。盛华干脆抓过一个笔记本，在空白的地方写写画画了起来。“一边是校，一边是企，它们是两个实体，但又一脉相承，投资人都是王雪红。”他告诉我们，引进真实项目，就要签真实的商业合同，而学校作为一个教育机构是没办法去签的。“所以我们构建了一个孪生性的商业实体，就叫梦动科技。孪生，要解决的是一个机制问题，一家生出两个孩子，一个是学校，一个是企业，这样在校企合作过程中，虽然也有分歧和摩擦，但至少目标是一致的，很多问题就容易解决了。”

不过，如今这种看似完美的校企孪生模式，并非是一开始就设计好的。2014 年梦动科技成立时，盛华他们最初的想法就是希望能让学校的学生多一些参与项目的机会。至于到底怎么做，并不清楚。他们也尝试过“前店后厂”的模式，在北京接单，交给学校来做，但公司那时候业务还没成型，这种合作并不稳定。2015 年，盛华把公司带回百鸟河后，当时的团队只有十几个人，不少都是从学校里拉过来的老师。他们是从业务模型开始摸索的，一开始聚焦在互联网精准营销。

任庭芳就是那个时候被招进来的。她在大学学的是电子商务，2015 年 1 月，以实习生的身份加入梦动科技，参与网络推广的工作。她给 HTC 卖过手机，后来还推广过 VR 和游戏设备。接下来几年，移动互联网创业进入爆发期，电商大战、百团大战、网约车大战不断上演，很多网站、App 需要引流拉新，需要有人处理海量的物流、酒店订单，还有 AI 的兴起催生了大量的数据标注需求。梦动科技抓住了机会，开始壮大，后来逐渐形成了四大业务板块，分别为地理智能数据、互联网数据、本地生活数据和虚拟场景数据。要全部理解这些名词，对我这样的外行来说是真够费劲的。



左图：盛华，既是盛华学院的副校长，也是梦动科技CEO

右图：在教学实训楼里，学生们戴着VR眼镜，学院开发了好几门应用VR技术的课程

不过，一开始只有少数老师和学生有机会参与到项目中。直到公司站稳脚跟后，盛华推动学校成立了项目班，采用项目驱动化教学，选这个班的同学有了更多参与项目的机会。这也给梦动科技提供了丰富的人力资源。梦动科技如今除了230多位全职员工和几十个兼职人员，算上大三的岗位实习生和大二的实训生，可以同时调动几百号人。于是，一个正向循环形成——企业的业务规模不断扩大，可供学生选择的产教融合项目也不断丰富，反过来又提高了企业的竞争力——似乎对学校和企业是双赢。

盛华学院后来这种产教融合的场景被描述为18个字："上课就是上班，老师就是经理，业绩就是成绩。"这说起来很简单，背后则是一个漫长而痛苦的过程。盛华说，要做到真正的产教融合，核心是三个层面的突破。"第一，要从以院校为中心转变为以企业为主导，但现实是大部分院校是趋于保守的，担心风险，不会同意让企业来主导。第二，过去学校里基本都是在讲课，现在要以生产实践为重点，你有没有这个能力，能不能接受。第三，原来学校都是以班级建制为管理单元，学生从进校到毕业都在一个班级，但我们现在每学期要重新分一次班。光这个事情，可能很多学校都受不了，觉得太麻烦，不如去参加职业技能大赛来得实惠。"

"上班就是上课"

胡庆2000年出生，家在毕节市七星关区的一个村子。2018年9月，她父母带着她来学校报到时，车越往山里开，母亲越显得忧心忡忡。"你当初怎么就不好好读书，现在到这村咔咔里，人烟稀少，人生地不熟的，遇到了危险怎么办？"

但见到胡庆之前，我已经从不止一位老师口中听闻了她在校时创下的"奇迹"。那是她大二下





左图：百鸟河数字小镇的年轻人们

右图：数字小镇都是欧式建筑，入驻的主要是在线科技公司

学期进入梦动科技实习的第一个月，月底结算工资，她拿到了45800元，整个公司都传开了。发工资那天，胡庆给家里爸爸妈妈还有哥哥弟弟每个人转了2000元的红包。“我妈当时还担心地问我是不是进传销组织了，做什么收入这么高？”

胡庆当时做的项目是给电商网站亚马逊做卖家招募，这个项目是梦动科技2018年拿下的，按照签单量拿提成。其实实习之前，她以实训生的身份已经在项目组待了一年。在她大一下学期的时候，专业要重新分为学习班和产业融合班（也就是项目班）。电子商务专业的胡庆选了后者。她自认为是那种不太喜欢老待在课堂里的学生。“大学如果天天上课，不进行实践肯定不行。要是你读的是‘211’以上的学校，可能还不一样，但我们大专生，肯定不能光学理论。”电子商务专业当时有300多名学生，产教融合班进了70多人。

胡庆被分在任庭芳负责的互联网事业部下面的私域营销组，上午上课，下午来岗位上班。他们要加入各种微信群、QQ群（公域流量），从里面寻找、识别出有出海意向的卖家，引导他们进驻到平台上。胡庆说，有的卖家想把自己的产品卖到海外去，但不知道怎么入手，这时候就需要他们提供帮助。“其实说难也不难，但要获取一个陌生人的信任并不容易。”刚进项目的时候，胡庆19岁，打交道的人里包括公司老板、运营经理、主管，还有普通的员工。“你会遇到形形色色的人，有时候会被辱骂，还有的人觉得你是骗子，举报你的账号，你都要学会应付。”她觉得自己运气不错，进项目第四天就成交了一单。当时刚好有人在群里问怎么在亚马逊上开店，胡庆跟他介绍了几分钟，这一单就成了。这让她很有成就感，觉得自己能做好这件事情。

“私域营销有时候讲运气，但最终还是靠积累和努力。”胡庆在项目上的第一年，有时凌晨两三点还在手机上发帖子、回消息。实训期间，她每个月的收入已经有两三千元，加上学校的奖助学金，她从此没再找家里要过钱，实现了经济独立。到全职实习阶段，她的月收入稳定在一万元左右，逢年过节还能给爸爸妈妈买礼物。2021年毕业后，她留在梦动科技，后来担任私域营销组的主管，带着学弟学妹们做项目。

胡庆说，刚进校的时候，其实有些学长学姐对产教融合的怨气挺大，觉得在项目上是浪费时间。她们一个寝室8个同学，后来也有两三个人比较反感去上班。但胡庆却很快适应了小镇那边



的节奏。“那时候觉得很充实，上午上完课，下午来小镇坐着上班，还有学长学姐教你办公的技能，能学到蛮多东西的。”

这两年，原来的项目班被升级成了创新班。在盛华的推动下，一个更加精细的管理体系正在推行。去年，学校还在互联网营销学院、数字媒体学院、财会金融学院的基础上整合成立了新的数字经济学部，学部下分为四大专业群，分别是互联网营销、大数据、数字媒体、财会金融。

杨恩亚是数字经济学部负责教务管理工作的老师，她最了解这套新体系的运作方式。“首先是分岗，比如互联网营销专业群，我们设置了新媒体营销岗、电商和短视频运营岗。因为根据我们的调研，包括对往届毕业生的调查，这两类岗位在市场上的需求量比较大，我们的学生从事得比较多。”杨恩亚告诉我，分岗之后是分层，不看成绩，主要根据学生自己的意愿。“选创新班的学生积极程度一定是最高的，愿意参与人才培养方案之外的一些额外的教学内容，以及企业的岗位培训、实践。实践班次之。标准班就是完全按照我们的人培方案来进行，里面也有实践内容，但需要投入的时间和精力最少，大概是一个月到两个月。相比之下，创新班会延长到一个学期。第一个学期过后，会再进行一次分班，如果他们还是愿意留在创新班，可以继续留，如果他想退到实践班或者标准班，也可以退。”杨恩亚说，从2022级的学生来看，选择退班的学生很少。

即使选择了创新班，也不是马上就可以上手做项目的，而是在三年的时间里，分阶段释放给学生。盛华把这些项目分为几类：一种是职业素养类，主要锻炼的是学生的数字化办公能力和表达、沟通等软能力；一种是职业技能类，和专业能力强关联，比如互联网数据采集制作、短视频制作、3D建模等；还有一类是师生综合集成类，比如VR系统的开发、全景内容的制作等，只有极少数的学生能够参加。

“老师就是经理”

这一套产教融合体系，最核心的角色就是老师，而且盛华学院需要的是一批有实操能力的“双师”。1991年生的梁正云就是一个代表，他从贵州师范大学新闻专业毕业后到地方电视台工作了一年多，2015年9月入职盛华学院。他现在是盛华学院的专业老师，也是梦动科技的项目经理。他在学院的课程包括营销策划、会展策划、广告文案等。到企业里，他每年还要做几个大的商业项目。

当初面试的时候，盛华就告诉梁正云，学校在搞产教融合，老师要能产能教。这意味他没办法做一个朝九晚五、安安稳稳的大学老师了。但梁正云还是来了，上了半个月的课，就开始去企业参与项目，一开始是在企划部做文案策划，工作并不复杂。他第一次担当项目经理是在2017年。当时公司承接了一个数字化会展项目，他作为负责人带着几个老师和实习生去贵州六盘水驻场。

这个项目几乎让梁正云脱了层皮。驻场的两三个月里，不断有麻烦找上门来。比如一开始，他们给会展做了个门头，但尺寸比较小，领导到现场看了不太满意。梁正云只好花了十多万元重新做了一个。“离得远，加上经验不足，做事畏手畏脚，瞻前顾后，导致很多东西后面要花更多的精力去补救。最后政府的、主办方的、供应商的压力都汇集到我这里。客户甚至直接打电话给盛

校，说你们要不要换个人来。”有一天晚上，梁正云给盛华打电话汇报情况，讲着讲着，两个大男人就在电话里哭了起来。

忙活了两三个月，项目结束一算，就挣了几千块钱，等于亏本。但事后想起来，梁正云却很感激这个项目，说那种高压环境让人脱胎换骨，后来再遇到这样的项目，他就有底气了。回到学校，这些经历也成了他会展策划课上的教学案例。相比课本上的几定义、几要素，同学们显然对这些干货更感兴趣。“办一场会展，看着简单，其实是个很复杂的系统工程。从策划、做预算到执行，包括后期的催款等，每个环节都可能踩坑。”梁正云会把自己做过的项目资料，比如策划方案、总结报告、书面请示等，拿到课堂上展示，让同学们去分析、组成小组来练习。“比如你要做一份预算，我这个门头怎么搭建、需要哪些材料，或者我要做一个广告牌，面积需要多大、市场价格大概是多少、价格会怎么变化，这些你都要清楚。因为到了执行中，你要和不同的合作伙伴打交道，要跟他们谈价格，对方还可能会拖欠你的货款。我在六盘水那次直接被供应商抵在墙角谈判。这些情况你怎么处理，都是将来会遇到的问题。”

盛华说，现在很多地方谈的“双师”是有几个不同的证，但他们要的双师，是要像梁正云这样真正有项目实操能力的。作为回报，他们的平均薪资也比一般老师要高出一半以上。“这样的老师不多。我们建校以来，在数字经济学部 80 多个老师中，有 21 个老师能够真正地做事情，占比是 26.25%。假设我们到全中国的院校找 100 个老师来，估计也只有 10% 左右。按照公办院校的标准，肯定要低于 10%。为什么？因为他们的老师要追求学历，很多人都是从学校到学校。”

学生大量参与到企业项目中，还会带来一些棘手的问题。“传统的教学计划，需要固定的场所和时间，一旦确定，基本就不允许改了。但企业的项目是动态的，会随时变动，比如有的项目临时需要某一个上午或者某一周加班，安排好的课程就要临时调整，有的课要补，有的要重新排，教学计划也会被打乱。”杨恩亚说，这种冲突每学期总会发生那么几次，增加了老师们的工作量，



起初大家是有怨言的，但后来也慢慢接受了。

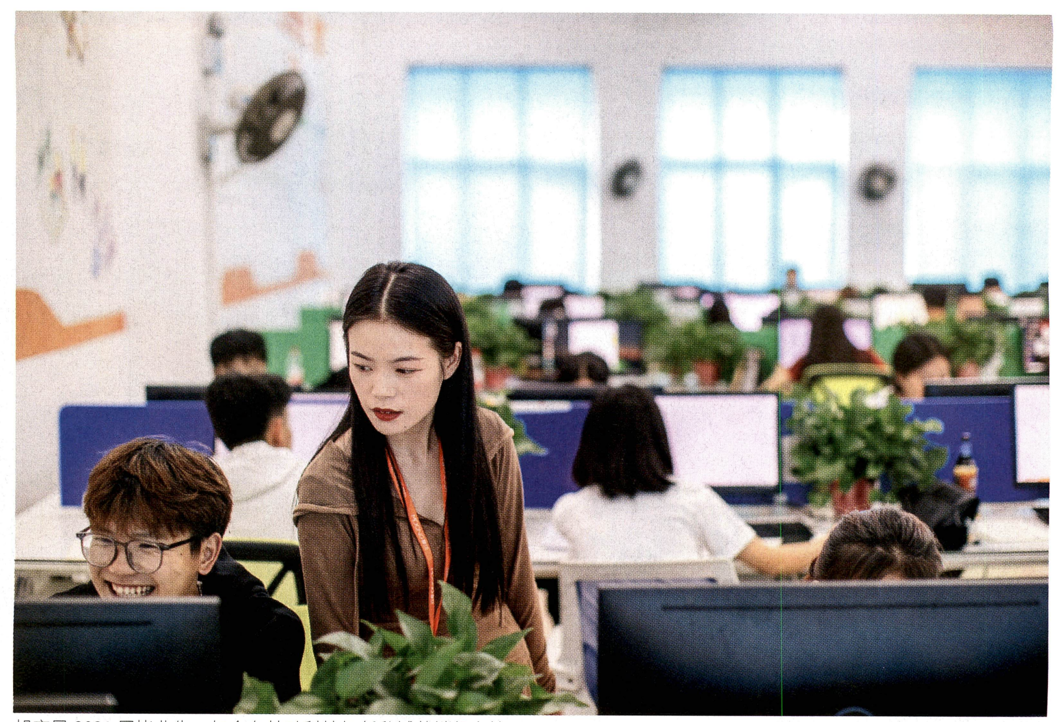
去年，梁正云还接了一个数字村寨的项目。这个项目是他从竞标开始全程负责的，项目金额有 500 多万，在四五个月的时间里，他们要去黔南州的不同村寨里采集拍摄，然后回来制作。这里面分成全景拍摄、录音、文案等不同工种，需要大家分成小组去完成。每个组有两个专职老师负责，加上五六个来自数字媒体和新媒体相关专业的同学，前后参与者多达 50 多人。



盛华学院从当地请来师傅给学生们演示蜡染技巧

“小组里的老师也要干活，而且要会干活。你不能光在旁边指挥学生无人机要怎么飞怎么拍，你也得自己上。我们到下面村里去飞无人机，炸机就炸了两台，挂到树上了，又去请附近的村民爬上去把‘尸体’捞回来。所以，我们还要学会和当地村民打交道。虽然很多学生是农村来的，但人情世故都要学。”梁正云说，每个小组是一个团队，不可避免会发生摩擦、矛盾。“有的小组成员之间互相不配合，你觉得我不认真，我觉得你不认真，互相吐槽。但你不可能还是把自己当成学生，找老师告一状或者撂挑子不干了。问题如果严重影响到了工作，我们作为老师就要介入，分析怎么来解决，而不是一味地吵架。”

真实项目，就意味着不是在学校课堂做模拟训练，而是要出活，是有交付标准的。“每个项目都有时间表，什么时间完成什么事情，客户都会催。要是今天下了一天雨，你休息了一天，进度延后了，怎么办？你就得加班加点去拍，想办法把进



胡庆是 2021 届毕业生，如今在梦动科技担任私域营销组主管

度补回来。”梁正云有时候会刻意把压力释放给各个小组。这时候，他不仅是项目负责人，也在扮演教育者的角色。“有些压力，我当然也可以顶住，不跟大家讲，但我们作为老师，有时候也要让同学来锻炼抗压能力。”最后项目结束，梁正云发现，极少有因为受不了压力而中途退出的学生。等他们毕业后，这些项目也成为他们简历上最加分的内容，经常有企业的 HR 打电话来找梁正云做背调。

对学生们来说，这也是一个重新认知自我的过程。梁正云告诉我，项目跟课堂不一样，维度更多更复杂，“有一种同学是课堂上迷迷糊糊，不太认真，但到了项目里面就非常活跃，很擅长跟人打交道，或者动手能力很强，身上优点就会凸显出来。”胡庆也发现，在项目里跟在真实的职场世界一样，要经常面对竞争的关系。“大家都是一个起跑线，但有人成长快，有人就比较慢，有的坚持不下来，有的兴趣不太大。我们以前还会发生抢单的事情，比如两个人都联系上了同一个卖家，这时候公司和老师是不会介入的，就看你的沟通能力，看你能给客户提供什么服务。我觉得这是良性的竞争，因为你最终还是要凭自己的本事说话。”

面对质疑

盛华学院产教融合的模式最早引起外界关注，是因为几篇关于数据标注员的报道。2015 年前后，随着人工智能技术的兴起，梦动科技开始承接数据标注类业务。在贵州的大山里，职校学生是怎么给互联网大厂提供数据标注服务的，这个现象引起了一些媒体的关注。在一次采访中，盛华在一篇报道中提出了人工智能背后的“人工”的说法，很多人觉得挺新奇，后来便在业内传开了。

如今，数据标注仍然是梦动科技重要的业务之一。在数字小镇的一间实训室，我们能看到有几十名学生正在电脑上操作着鼠标，帮某个自动驾驶软件分辨出路上的行人和各种障碍物。在很多人印象中，他们和电子厂流水线的工人似乎没有本质区别，做的都是低端重复劳动。但盛华不这么看，他觉得现在应该把人工智能的“人工”改为“人功”，功夫的“功”。“以前最简单的叫作 2D 标注，包括拉框、打点等；后来是 3D 点云制作，2D、3D 融合。地图也从传统地图到了高精地图，里面需要掌握的技能更多了。学生从初级的标注员做起，到中级、高级，

一部分人也可以慢慢转去做管理。”

平台开发部负责人赵杰，也是学校数据生成处理教研室的老师。2012年，赵杰从四川师范大学计算机专业毕业后，在一家做系统和网站开发的公司干了四年。2016年底，他加入盛华学院后，一个以前端开发为方向的实验班。但因为系统开发需要较强的编程能力，他们要优化很多课程，甚至要为此给这些高职学生重新开数学课，试了一段时间，只好放弃了。近几年，随着高精地图、自动驾驶等技术的普及，地理空间制作类的项目越来越多。“这种项目不像搞系统开发那么难，比数据标注的能力要求又高一些，比较适合愿意继续往前走的学生。”所以，他们教研室今年又招了一些懂测绘的老师，还跟一家头部测绘公司合作，正在研发新的课程，今后要植入到教学和实训当中。

在推行产教融合的过程中，盛华还要经常处理学生内部的舆情问题。“比如有的学生会抱怨投诉，觉得自己做的项目太低级了，学不到东西。有的学生说到寒暑假了，你为什么不放假。还有的学生在项目里被企业派来的主管骂了，都会跑来投诉。”盛华说，这是人之常情，关键是要尊重人性，寻找到平衡点。“像职业素养类的项目，过去是自愿参加，但从2021级开始，我们要求学生百分百全覆盖。我们就尝试过15～75天不同的做法，一般来讲30天学生基本可以接受，超过30天就会有抱怨，那我们就把项目周期限制在30天以内。”

但是，校企如此深度融合，有没有可能滑向另一重危险的境地——校企共谋，一起从学生身上榨取利益？这些年在各地职业院校中，这样的事情确实屡屡发生，也加深了人们对职业教育的偏见。

“我们制定了一个最基本的原则或底线，就是在校企合作之中，作为企业一方，永远不能去分学校的学费。”盛华向我解释道，一旦分了学费，校企合作的性质就发生了变化。“学校把学生送到你企业这边，你提供了师资和实训资源，然后向学校收取费用。本质上是一种教学交付，而不是生产性交付。”但这是很多地方的校企合作在干的事情，最后羊毛出在羊身上，学生的教育成本不断提高。“而且，盛华学院在贵州省乃至全国的民办高职院校当中，学费都是最低的，自己正常运行都不够，我们也不可能再去跟企业分学费。”

与此同时，他们还画了另一条红线，就是学校不能参与项目的分配。换句话说，只有胡庆和梁正云这些项目里的学生和老师才能获得收入。“学校一旦参与分配，也有很多问题冒出来。你是不是压榨了学生？是不是把学生当成了所谓的廉价劳动力？”盛华说。

尽管在制度上层层设防，但并未杜绝猜疑的声音。每年，学校背后的基金会都会派出稽核部门对学校办学进行例行稽查。盛华说，稽核部门这些年对他们搞的这套产教融合模式一直存在疑虑——他们会担心，企业是不是在占学校的便宜。盛华用自己的办公室举例：“我现在用的这台电脑还有办公桌是学校出资买的，属于学校资产，但这间办公室的租金是企业付的。我今天坐在这里办公，有时在干学校的事情，有时在做企业的事情，有时候连我自己都分不清楚。企业经营要是不好那就算了，要是赚钱了，就有很尖锐的问题冒出来。人家就可能怀疑你有没有拿我买的电脑去给企业挣钱，这个钱为什么不跟学校分？”盛华认为，这样的质疑也很正常，但这也会在他们试图推动一些决策的时候形成内部阻力。在采访期间，盛华正在忙着和学校签订新的校企合作协议。他代表梦动科技，与代表学校的孙伟等人正在就协议内容进行反复沟通。“两边要谈各自的认知、诉求，各自的风险，条款要一条条地过。”

盛华常常说盛华学院的产教融合模式是“天时地利人和”造就的。“‘天时’，就是如果没有整个数字经济产业的发展，就不可能有我们这种产教融合的形式。因为数字经济的特征是可以打破地域限制，远程办公，这样，落后地区才有机会加入到这个产业中来。‘地利’是贵州省在大力发展大数据产业时给了很多产业政策的支持。‘人和’则是我们有一个这样紧密合作的团队，很多问题可以协商沟通。”

但是，如果把“宝”都押在梦动科技这一家公司身上，如果其经营遭遇大的波动，教育该怎么办呢？盛华从容地回答道：“从宏观的层面看，数字经济起码在10年或者20年的周期里，是继续往前走的，也是国家鼓励的方向。从企业来看，我们的鸡蛋也不是放在一个篮子里。现在我们有6～8类项目，客户也很分散，有结构性的抗风险能力。这就好比一张桌子有6条腿，突然断了一两条，还能够撑得住。而且一旦出现问题，我相信企业的调整能力和速度远比学校快得多。”

小木屋：盲生的快乐与悲伤





在小木屋外面，盲人音乐学院的学生摆出酷酷的造型，居中的是石华明

小木屋缩在盛华学院操场的一个角上，总共有六间房子，挨在一起的五间是 2016 年建的，最外面的一间建于 2017 年，墙和顶都用漆刷成了绿色，屋前铺了一小块草坪，屋后是百鸟河。这里的门整天都关着，神神秘秘，但到了某些时候，这里是最星光闪耀的舞台。一群盲人，会靠自己走到舞台中央。

小木屋里的爵士乐队

小木屋最大的一间房是中间的琴房，那里也是排练室。人聚齐的那天，是今年 9 月 5 日的下午，周英培送来看他的父母去贵阳后，匆匆赶了回来。其他人都在琴房等着他。开学快一周了，等军训完，小木屋前要举办一场新生草坪音乐会，这几天，乐队正在选曲目，排练也得抓紧了。周英培是乐队的队长兼鼓手，在架子鼓前坐定后，手和脚就控制不住地动起来。等其他成员摆好乐器，站在一旁的张老师给了一个和声，演奏就开始了。他们玩的是爵士乐，讲究自由、即兴，鼓、萨克斯加上贝司、电吉他和键盘的声音，让人不自觉地打起了拍子。

周英培手里的鼓棒快速落在不同的鼓面上，他看不见，但总能找到准确的落点。盲人残疾证分为四个等级，他属于一级，全盲。站在他旁边的是电吉他手石华明和萨克斯手秦德义，他们也是一级全盲。二级视障是仅存光感，能分得清白天和黑夜。贝司手张航和键盘手安琪都是三级，有一点残余的视力。他们五个都是盛华学院盲人音乐学院的毕业生，毕业后仍然留在学校，一起组成了这支盲人爵士乐队。

排练间隙，张老师叮嘱了好几遍，说新生刚入学校还不太了解情况，这两周全盲的同学最好带着盲杖，免得跟他们冲撞了。张老师是他们的指导老师，也是盲人音乐学院“唯二”的老师——他还有一个年轻的助教。第一次在小木屋见面的时候，张老师就提出，他只是这里的一名志愿者，希望报道里不要写自己的名字，要写就写张老师。他看着五六十岁的样子，头



1



1. 安琪的家在安徽滁州，她是音乐专业为数不多的女生，从小学钢琴，在乐队担任键盘手

2. 盲人音乐学院的盲生正在展示自己的按摩手法，他们有人在盲校时学过

3. 乐队五名固定成员到齐后，在琴房开始排练，打鼓的是周英培，萨克斯手叫秦德义，居中的是贝司张航

发留长，往后梳着。我们觉得遇到了个怪老头。

后来我们才知道，这位张老师在小木屋已经待了7年。他是2016年盲人音乐学院开办的时候来的。这个学院的诞生有各种机缘巧合。盛华学院当时有另一所招收盲人学生的盲人学院，几个喜欢音乐的学生自己组了一个乐队，叫作光明天使乐队，后来贵阳有个志愿者定期来给他们上上课。经过这名志愿者的牵线，2015年，上海音乐学院的一帮老师也来了盛华学院，他们和校长孙伟一商量，决定一起办个盲人音乐学院，给那些喜欢音乐的盲人学生开一条新的路。

2016年9月，小木屋在河边建好了，盲人音乐学院正式成立，开的专业叫现代流行音乐专业。在上海音乐学院领导的推荐下，张老师就到了学校，成为实际负责的老师。他是学作曲的，懂指挥，萨克斯水平也很高。来学校之前，他没交过一个盲人朋友，怎么办一个盲人音乐专业，完全没经验。当时在国内的大学里，也只有长春大学、北京联合大学等极少数几个高校的音乐专业接纳盲人学生。

招生的时候，张老师就发现，健全学生学音乐大多是从四五岁开始，一步步提升，到18岁再去考音乐学院，但盲人学生之前大多散落在社会上，每个人情况都不一样，很少有人经过系统的训练，大多都是野路子。

周英培就是典型。他就是第一届来报考的学生，他记得特别清楚，面试那天是在学校的学术报告厅里，总共来了十来个考生。“我看外面有吹萨克斯的、弹吉他的、弹钢琴的，还有吹小号的，像模像样，卧虎藏龙。我说这完了，没戏了。”周英培嘻嘻哈哈地回忆道，他喜欢音乐，但平时都是瞎玩，到他上去的时候，他说自己打过鼓。张老师看旁边也没鼓，就搬了张桌子往他前面一放，让他打桌子。周英培吓傻了：“这怎么打？”张老师就催促他：“你就随便拍，想到什么拍什么。”周英培只好硬着头皮在桌子上哒哒哒一顿乱拍。拍完了，张老师说：“好了，我知道了，下一个。”

石华明考完之后也觉得自己希望不大，回家忐忑地等了一段时间。他家是贵阳清镇市农村的，1989年出生，20岁那年因为生了一次重病，丧失视力。那时候他在贵州大学生物科学专业读大二，学校只好劝退了他。石华明消沉了几年，甚至有过极端的念头。他考虑过去学算命，学按摩，后


2



3

来还是不甘心，就去贵阳找了一个老师开始学吉他。两三年后，盲人音乐学院发布招生信息，他立刻报了名。

盲人音乐学院第一届招了10名学生，周英培和石华明都被顺利录取，他们成了室友。周英培个子小，平时大大咧咧，喜欢开玩笑，他是1996年出生的，比石华明小几岁，但从小就是孩子王，性格乐天，笑声很容易感染周围人。周英培家在湖北十堰，小时候在普通学校，当时视力虽然已经很差，但把书凑到跟前勉强还能看得见。后来有一天，他突然就什么也看不见了，医生诊断说是视网膜脱落，治不好。周英培说："有时候确实别人会说些闲言碎语，对我幼小的心灵造成那么一点点伤害。但我总体还是挺开朗的，现在我就更无所谓了。"

盲人音乐学院目前在校的学生是13个人，加上两个老师，总共15人。过去7年，它都是全校最小的学院，如果只看招生情况，它可能早就被取消了。但它还是坚持了下来。这十几个学生，每个人学的乐器都不一样，对教学是个挺大的挑战，偶尔有些志愿者来帮忙，但更多的时候还是靠他们自己。不愿意凸显自己的张老师，是维持这一切的核心人物。盲人学生学乐器最大的劣势就是不能直接看谱。张老师介绍说，之前有个出版社说可以帮他们出一些盲文乐谱，但大家一琢磨，用盲文乐谱教学，三年的内容可能五年都上不完。这肯定行不通。最后，他们只能靠听和记的方式去学，每一个和弦、每一支曲子、每一首歌，都必须记住，熟练地背出来，然后大家才能一起演奏。

从话务员到针灸推拿

从小木屋去教学实训楼很近，但需要穿过篮球场，再绕过体育馆，盲生们走得会慢一些。音乐学院的学生有些公共课也要和盲人学院一起上。在教学实训楼的一楼是按摩实训室，9月5日晚上7点半，十几张床位已经趴满了人，房间中央还站了好几个人在等着。黄皓杰忙得晕头转向，"今晚中大奖了，赶紧去摇人"。

盲人学院的学生每晚在这里轮流值班，六人一组，从7点半到9点半，平常来的人一般不多，黄皓杰也没见过今天这阵仗。他是盲人学院康复治疗专业大二的学生，1997年出生，广东潮汕人。

他是在高中的时候失明的，后来去按摩院打工，跟着师傅学手艺，一天要工作十多个小时，晚上还要熬夜。去年，他就考进了盛华学院。

过了一会儿，饶舞林也过来了。有的学生喊她饶院，嘴更甜的喊她“饶妈”。她是盲人学院的院长，今年已经60多岁，说话还是铿锵有力，远远就能听见。她叮嘱值班的同学，门口的台子上不要堆放杂物，还让他们有空去学校里摘些花草，找个玻璃瓶插上去，自己装饰一下实训室。来这里按摩是要收费的，明码标价，45分钟收20元，还有刮痧、艾灸、拔罐等服务，也收20元。按摩收费，最早是副校长杨绍先提出来的，他说，“想按摩就自己付费，不要人请”。谁服务的，钱就谁收。但每个人要给班级贡献15个实训钟，用于采购按摩巾、酒精、手套等用品。

今年，盲人学院招了80多名新生，报到的日子和其他学院在同一天。但到了这天，校园里并没有像我们想象的那样，有很多盲人被搀扶着的画面。饶舞林说，每年迎新，他们把各个接站点的信息发给新生，怎么来全靠他们自己，而且她要求老师和志愿者不要搀扶，最多引他们上下车。等他们到了学校，在迎新点的帐篷那里领完材料，旁边有老生带着几个新生去学校一起转两圈，熟悉一下环境。

“我们很多地方凡是组织盲人去参加什么活动，都是要求一比一的陪护。如果我要找你来开会，相当于要给两个人报销，凭空就增加一倍的费用，而且安排起来很麻烦。”饶舞林说，有时候，这些安排其实是健全人出于自己对盲人的想象，觉得他们很多事情做不好。她当年到盛华学院后，学校领导也问她，招这么多盲人学生进来，要不要修盲道。她的建议是，不修。“我说那盲道是修给健全人看的，这个学校就这么巴掌大一点地方，我们的盲人学生来了，最多不超过一个星期，就全部熟悉了。如果他连这点能力都没有，他就不要来读大学了。”

来盛华学院之前，饶舞林在贵阳市盲聋哑学校校长任上已经干了10年，领导体恤她辛苦，允许她提前退休。2011年，工作还没交接完，她作为受邀嘉宾去参加了盛华学院的新生开学典礼。那时候盲人学院从外面已经请了两任院长，但都只待了一两个月就辞职了，院长的职位空缺下来。用饶舞林自己的话说，她这时来就等于“自投罗网”。最后是在孙伟等人的请求之下，她接过了院长一职。

盛华学院作为一所普通民办高职来开办盲人学院，这个过程是很不容易的。最早的缘起是一个叫杨福梅的美籍华人的推动，她做过跨国IT巨头的高管，后来在中国红十字基金会下面发起了一只基金——光明天使基金，这是一个民间资助盲人教育的专项基金。杨福梅和孙伟认识后，决定出资帮助盛华学院开办盲人学院。而且他们一开始就想给盲人提供非按摩行业的职业选择。当时，杨福梅在北京做了一家呼叫中心，招收盲人话务员，帮助他们就业。2011年，盲人学院成立第一年，先招收了一个高考补习班，一年后正式招生，当时的专业就叫中英文电子文秘专业，也是为了培养话务员的。

现在在盲人学院担任行政助理、教学秘书的罗强，就是盲人学院招的第一届学生。从盲校毕业后，他听说贵州这边刚办了一所收盲人的大学，而且全免费，2011年8月，他从云南昆明坐火车到了贵阳，然后坐大巴到了百鸟河。那时候，学校的楼虽然修好了，但绿化还没完工，校园里到处都是土，逛一圈鞋上全是泥。他是和几个同学一起来的，但有对母子当天晚上就拿着行李走了。罗强则心想，“反正都看不到了，你也图不了我什么，就先待下来看看”。

罗强属于低视力视障者，在大学期间，英语、计算机课程都学得很好，还上了秘书实务、人际关系的课程。毕业前夕，学院送了10个人去北京实习，但一个学期后，这批同学一个也没留下，都回来了。“盲人做话务员，在当时还是有些障碍，比如连线的时候要操作一些设备，特别对于全盲的同学，还需要有人提供协助，而且当时话务员的收入也不高，远在北京，来回也不方便。”毕业后，罗强重拾老本行，去了贵阳一家按摩医院。干了小一年，学院叫他回来帮着带带计算机课。后来，他就成了盲人学院第一位视障教师。

周英培其实也是从中英文电子文秘专业毕业



上图：盲人学院院长饶舞林，从事特殊教育已经23年

下图：迎新接待点上，很多新生是自己来学校的，旁边有老生等着领他们去宿舍



左图：按摩实训室里，康复治疗专业的学生正在互相练习

右图：从国外回来的何海，课堂上喜欢跟学生互动

的，他比罗强低一届，是2013级。他报考的时候也知道这个专业不好就业，但他想学英语，后来他还专门跑到重庆去考过雅思，据说用的是从英国专门定制的盲文卷。他考了6分，但对他找工作也没什么帮助。所以他接着又转考了音乐学院，继续“赖”在了学校。中英文电子文秘专业最终只招了罗强和周英培这两届学生，后面报考的人很少，加上一些其他因素，终于停办。饶舞林说，在盛华学院，关停并转的学院已经不下5个，比如酒店管理学院、会计学院、茶学院等，盲人学院那时也走到了存亡边缘。

饶舞林从教这么多年，风风火火，精力旺盛，总有股不认输的蛮劲。之前被调到民族中学做校长，后来又转到盲聋哑学校做校长，每次都是被“发配”去救火，但最后都证明了自己。饶舞林告诉校长孙伟，盲人学院不能放弃，应该接着开办康复治疗专业（针灸推拿方向），至少能帮学生就业。2014年，盲人学院招生的专业就换成了这个。饶舞林动用了自己在特殊教育领域的很多资源，带着老师们去找人、找钱，最后才算让康复治疗专业站稳了脚跟。

盲人学院的学生大多是通过单考单招进来的，年龄跨度大，背景经历也复杂。有相当一部分同学是后天失明的，这部分人普遍没学过盲文。还有一部分是低视力，从小在普通学校跟着读，也没学过盲文。只有20%左右的人是特殊教育学校毕业的，学过盲文。另一方面，学院的老师里面，有的是从医院过来的，有的是从大学来的，有的自学过一点盲文，有的根本不会。大家都聚到一个班上，教学怎么开展就成了问题。而且，康复治疗专业属于医学类专业，开设了很多中西医理论基础课。最后，饶舞林他们的办法是在每个盲人学生进校的时候发一台笔记本电脑，给他们开计算机课，教他们使用读屏软件，然后把教材和教学资料的电子稿都发到大家的电脑上。实训课跟着老师练，理论课就用读和听的方式去学，考试也在计算机上完成。这样教下来，效率就高了很多。



把按摩做好也是本事

江姣和罗光祖都是康复治疗专业2014年招的第一届学生。他们现在在贵阳市开了一家叫作棉花糖的连锁推拿馆，已经有3家店，前几个月还在云岩区的万达广场里开了第一家商场店。我们就是在那里见到这对情侣合伙人的。江姣有一张鹅蛋脸，擅长表达，罗光祖则安静地陪在旁边，偶尔补充几句。他们相差10岁，但经历类似，都是后天失明的。江姣是12岁确诊青光眼，坚持上到了大学，罗光祖则是从中国政法大学毕业，刚刚参加工作的时候失去的视力。

棉花糖推拿馆是他们在疫情期间启动的一个创业项目。把盲人按摩开到商城里，在贵阳还是挺新鲜的一件事情，很多人路过的时候都会好奇地打量一下里面。江姣的店装修花了一番心思，用的粉色调，看上去很温馨，店里的员工80%以上都出自盛华学院，他们有自己的休息室，工作时间也比外面短。江姣在校期间就是有名的学霸。在2017年全国统一盲人执业医师资格证考试（盲医考）中，她理论考了99分，技能考了98分，在西部考区中，这个成绩至今无人超越。盲人按摩有保健和治疗之分，凭借盲医考的成绩，江姣应该可以轻松进入公立的按摩医院，拿到编制，一辈子安安稳稳。但她不甘心于此，毕业后这些年一直都在折腾创业。饶舞林看在眼里，说他们不容易。

江姣告诉我，他们早些年看到过一组数据，说中国有近2000万视障者，只有不到一半的人能

够真实就业，其中有 96% 都从事按摩。按摩行业给盲人提供了一个特殊的就业渠道，但似乎也框定了他们的人生。江姣和罗光祖都希望能为此做些改变。他们开发过一个帮助盲人求职的互联网招聘平台，叫作追光助盲，试图以此推动盲人的多元化就业。但市场反响不好。他们后来又自己去做过无障碍测试员，在线上教课，还接触过小说播讲、手心咖啡等行业。但他们发现，“与其花精力去开拓一个新的行业，我们能不能先提高已有行业的盲人工作环境、社会地位、生活品质。等我们有能力后，再去开拓更多的就业机会。所以，才有了今天的棉花糖。”

在学校里，老师们也在做新的尝试。何海出身于贵阳的中医世家，去美国工作、从教多年，前两年因为疫情的阻隔，他被迫留在国内，有朋友就推荐他来了盛华学院。一开始以为是做志愿者，教着教着，他成了全职的专业老师。他每天上课前都会提前 5 分钟到，带着同学们一起站桩。他说，盲人学生很多身体都不太好，将来到了工作岗位，体力消耗大，经常一站就是几个小时，身体就吃不消，所以现在就应该养成锻炼的习惯。

同学们在何海的课堂上很活泼，他也经常教他们一些潮流的东西，比如日式指压、泰式按摩、芳香疗法等。前几天，何海刚刚去了一趟深圳，参加一个日式拉伸的培训。“传统的盲人按摩都是静态按摩，客人趴下来，按完了起身走人。但现在很多人有去健身房的习惯，容易有运动损伤的问题，需要有人给他拉筋，放松肌肉、骨骼。我想解决的问题就是怎么让盲人按摩从静态到动静结合，将来如果他们去就业，或者自己开店，可能就用得着。”何海说，他最有成就感的事情，就是出去实习或者毕业的学生告诉他，工作的时候又用到了哪些他课上教的理论和手法。他手机上保留了大量这样的对话截图。

如果只看就业率，盲人学院其实是盛华学院就业最好的学院之一。康复治疗专业从 2014 年正式开始招生到现在，已经面向全国 25 个省市招收了 500 多名盲人学生，实现了 96% 以上的就业率。前几年，学校做的一份调查显示，所有就业的盲人毕业生，年收入都达到了 5 万元以上。饶舞林还说，按摩行业的流动性高，他们很多毕业生都去了北上广深这些大城市，因为那边工作时间短，工资高，一个月拿个七八千很容易，手法好的收入过万也不成问题。很多同学的愿望，就是想赚了钱回来自己开一家推拿馆。但有个普遍的问题是，这种个体店的经营模式很传统，开在街角旮旯里，环境比较差。随着大家健康意识的提高，以及各种足疗、养生会馆的出现，他们的生存状况并不好。所以，2019 年，饶舞林和贵州省残联一起组建了贵州盛华盲人推拿联盟，由学校来负责筹资，给学员毕业生开的店提供资助，钱并不多，但可以让他们形成统一的品牌，提高经营水平。联盟的第一批会员店是 11 家，到今年已经增加到了 45 家，还有些企业希望能投资他们。

饶舞林感叹地说，自己搞盲人教育已经 23 年了，“以我的体会，我们社会的政策是到位的，要求大家多关注，盲人群体也是有就业能力的，但是大部分单位还是排斥。为什么？你接收了盲人，首先就要有无障碍的环境建设，毕竟他眼睛不方便，万一没做好，好心成了坏事。我去过北欧，他们的盲人就业条件就非常好，国家什么都给你想到了，你就直接去做就行了，没有后顾之忧。我们还没发展到那个地步，我憧憬着将来可以做到。”

音乐之路漫漫

陈昌海现在也在贵阳开推拿馆，但他最近做了一家音乐推拿概念店，号称是全国第一家，白天搞推拿，晚上变成小酒吧，请乐队搞演出。店就开在甲秀楼附近的一栋大厦里，在他们排练室的楼上，现在已经装修得差不多了，即将开业。那天采访结束后，他拉着我们特地上去看了看，按摩床已经摆好了，工人还在弄吧台。陈昌海在一旁笑得很满意。

陈昌海就是当初那支光明天使乐队的创始队长。2012 年，他和另外三个同学组建了这支乐队，乐器是赊回来的，音箱是学院挤的经费买的，排练就在按摩室。毕业后，乐队成员各奔东西。陈昌海身强体壮，2015 年，他去了北京，封闭训练，准备参加残疾人运动会，但最后受了伤，只好回了贵阳。他重新又干起了按摩，一开始帮人按，后来自己开店。大概是平时做按摩太无聊了，陈昌海开始撺掇乐队的其他人，把乐队又组了起来，还取了个名字，叫折耳根乐队。陈昌海是队里的鼓手，周英培没事

就来贵阳找他玩。陈昌海开玩笑说，周英培他们玩的是“阳春白雪”，我们这是“下里巴人”，但没关系，玩音乐能让人开心。

其实，小木屋里的“阳春白雪”处境也艰难。周英培、石华明等五个人毕业后是以志愿者助教的身份留在乐队，学校给他们免费提供宿舍，每个月还给他们一两千元的补贴，解决了他们基本的生活问题。但他们年纪也都不小了，周英培和石华明都有女朋友，是当初在学校认识的，都是会计学院的毕业生。将来到底怎么打算，这个问题逐渐摆在了他们面前。

盲人音乐学院从2016年至今总共招了27名学生。张老师告诉我，出去的毕业生，有一半是去了地方的残联，进入残疾人乐团或者做些义工义演，还有一些人回归了按摩行业。他倒不是太为此焦虑，因为即使是上海音乐学院这样的音乐院校毕业的健全人，最后能进到交响乐团，直接对口就业的也是少数。他现在整天所想的，仍然是怎么尽力提高大家的音乐水平。他很清楚，不管这群学生身上有什么特殊的标签，要继续在音乐的道路上走下去，他们还要付出更多的努力，要达到更高的水准。

盲人学生虽然起步晚，学得慢，但并不是完全没有希望。秦德义是广西桂林人，1998年出生，家中独子。他在南宁上的特教学校。在那里，他玩过笛子、葫芦丝，也没有老师教。2017年，他考进了盲人音乐学院。他是张老师这几年发掘的最有天赋的一个苗子。“他对音乐的记忆能力，对声音的辨识能力，还有听音高的能力，绝不输给任何一个上海音乐学院或中央音乐学院的学生。这就是天赋。”进来后，张老师让秦德义学萨克斯。他是真正的零基础，之前甚至没碰过萨克斯。来后不久，张老师开车带着他去贵阳找一个老师上了一节课，教他怎么组装萨克斯，还有指法、气息等基础知识。刚学会怎么按，秦德义就自己随便吹起来，老师一听，也说这孩子天赋高。张老师满意地开着车带他回了学校。

秦德义这几年进步很快，乐队要排练的曲子，都是他先来听，记住，再把音高、和弦告诉其他人。张航和秦德义在一个小木屋里，他告诉我：“张老师讲过，秦德义如果把所有东西全放下，踏踏实实练三年，至少能有演奏家百分之七八十的水平，关键是他不练。”秦德义扭了一下身子，不好意思地辩解说：“他是觉得我练得不够狠。”

张老师后来分析说，秦德义的心理年龄和音乐年龄都还小，贪玩，又是在一种特殊环境下长大，从小被保护，被关爱，对这个世界的认知还不完全。“他还需要去历练，去经受挫折，要真正认识到，人的生存是很不容易的一件事情，能通过做自己喜欢的事情生存下去，更加不容易。”

张老师认为自己不擅长经营，也不愿意去拓展市场，但他对乐队的生存也很关心。之前，惠水县有家酒吧找过来，请乐队去做了场演出。大家想，这是个机会，如果能够形成定期的合作，乐队也能有个收入来源。但去演了一场，就没有下文了。乐队每次出去演奏，设备很多，到了酒吧，环境更复杂，磕磕碰碰，要有人帮忙搬乐器，有人领着走台。张老师说，酒吧经营者要考虑自己的收益，即使乐队的演奏水准不差，但毕竟都是盲人，演一场有很多额外的成本，第一次，人家会出于爱心买单，但第二次、第三次可能就不会了。张航社会经验比较丰富，他补充道：“酒吧的曲量比较大，一天至少要演二三十首，每个月都要排新曲子。我们是靠耳朵听和脑子记，人家是iPad一打开，看着谱子就演了，这就是区别。”

前不久，他们还受邀去村BA演出了一场，来回花了三天时间，把大家累得够呛。不过，演出那天，他们第一次感受到了台下有成千上万人在呐喊、欢呼的场面。周英培告诉我，虽然看不见，但感觉还是挺嗨的，“要是有个专场就好了”。

在一天当中的大部分时间里，去小木屋都能找到人。“练琴练累了就听听歌，听歌听累了就练练琴。有时候哪个人有了灵感，想玩个什么东西，大家伙就拿着东西到隔壁开始搞起来。”张航说，他们喜欢待在小木屋，有的人甚至放假也不愿意回去。盛华学院建在山里，海拔高，到冬天尤其冷，所以寒假放的时间很长。周英培记得，有一年放寒假，要走的时候突然觉得有点不舍，想着可能两个多月碰不到琴房里的这些设备，掏出手机就发了一条很伤感的朋友圈。“写什么我忘了，就是那种无病呻吟的文字，但现在只要离开小木屋的时间长了，心里确实会很想念。我们有时候开玩笑说，自己就是小木屋里的劳模。”



威海职业学院 大校园里的小市场

主笔｜黄子懿 摄影｜孙铭楷

威海职业学院是一所大校园，但置身其内，却感觉像是处在一个小市场，四处充满了活力。酒店是学校开的，超市是师生办的，打印店是学生运营的，就连售卖的西点与葡萄酒也是学生亲自做的。这里一个专业即向一个小微企业看齐，更有能走向市场对外竞争的焊接基地和会计工厂。学校有着自己对职业教育的理解："职业教育的核心在于职业，而不是教育。职业教育应该是职业生成教育，而不是职业准备教育。"



黄昏时分，威海职业学院的跑步健将们在校园里拉练

援建一座国家足球场

就办学规模而言，威海职业学院（下称“威海职院”）可谓一座大校。9 月 7 日，学校新生报到当天，从全国 14 个省（自治区）涌来的学生携着家长们，将占地面积 3000 亩的校园挤得水泄不通，车流堵得像是一节节车厢连起的火车，大道上人车寸步难行。校方数据显示，这一届新生有超过 9000 人，他们普遍属于“05 后”。有一位年龄最大者，出生于 1999 年。

“终于找到一个跟我一样的！”看到这些数据后，机电学院智能焊接专业的学生于洪卫有点庆幸。于洪卫同样生于 1999 年，今年已经 24 岁了，是大二同级 9000 多名学生中的最高龄，“属于社会人士报考”。他 15 岁进入威海一所中职学校就读，专业是父母选的焊接——老一辈人常年在外打工，自认见识有限，只晓得这是吃手艺饭的，“不至于以后饿死”。但于洪卫觉得中职三年没学到东西，毕业后他进入威海一家打印机公司做测试员，每天反复测试着各种材料的耐用性，“最大的收获就是学会了 Excel”。2022 年，他决定去高职深造，报考威海职业学院后成功上岸，专业还是焊接，前面加了“智能”二字。

我见到于洪卫的时候，他刚刚结束一门焊接的专业课补考。他穿一身灰色工服，工作必备的口罩塞在左胸的口袋，两袖往上撸起，露出手臂上“人生苦短，及时行乐”的文身，与自己规整的短发与无框眼镜形成了一种对比。于洪卫说，他进校后有点“过于活泼”，经常组织同学参加活动，“最爱骑行和露营”。有些理论课他在中职都上过，所以没认真听讲，最后挂了其中一科——学校真正吸引他的是实训课。学期结束后，他找到专业教师刘明海，说想去实训课试试真正的焊接什么样。“你先来一两天试试吧。”刘明海说。结果，他来了一天就不想走了。

实训课对于洪卫最大的吸引力，在于这是真正的企业项目。9 月上旬一天上午，机电学院实训楼里，于洪卫和七八个同学身着工服，戴着口罩和护目镜，从早上 7 点起在紧急焊接一批钢板——这些钢板将走出国门，作为中国一个对外援建项目的重要部件，装配在建设中的白俄罗斯国家足球场的幕墙上。这座由中国援助设计和建造的明斯克新地标，未来将成为一个能承办欧洲冠军联赛、欧洲杯等顶级国际大赛的一流球场。如果不是亲自走入这里，我很难想象，地球另一处一个重要的国家项目，是如何与 7000 公里外的胶东半岛高职学生产生联系的。

这样一个项目，却是校外企业主动找来的。作为中国近代第一支海军的发源地，威海有着不错的工业基础，造船、机械等制造业成熟。白俄罗斯国家足球场的外墙将由 472 片独立钢百页组成，每一片都要由不规则的钢板焊接而成，或直或曲。威海有一家企业有着国内最大的三维曲板机，擅长钢板的曲面加工，就拿下了这个订单。但该企业负责人说，曲面金属在焊接中会产生非常复杂的应力，造成产品成型的精度无法控制。“目前国内外没有类似工艺和案例借鉴。”该负责人表示，在多次试验不成功的情况下，他们就想到了来学校找“外援”。

成功焊接了一批试验性样品后，刘明海带着“卓越工匠班”的学生接下了这一单。他焊接技术了得，是威海唯一的相关方向省级首席技师。“技术难度很大，比如一块 20 米长的曲面板，误差不能超过 5 毫米。”刘明海对我说。因为疫情等因素，这一工作被耽误了很久，企业工期紧迫，他要指导学生每天赶出 12 块板材。刘明海特别做了分工，大二学生在校焊接直线板，大三学生就直接进驻企业焊曲面板。在刘明海眼里，这是一个“三赢”安排：企业解决了订单的燃眉之急，学校得到了一笔收入，学生则找到了技术含量不低的实习。如今，学校靠着对外的焊接工程一年能有 300 多万元收入，而学生的实习工资能有 6000 元 / 月，转正后可达 8000 ～ 10000 元 / 月。

“我们最早也是从最简单、最方便的活儿做起，有一个循序渐进的过程。什么活儿最简单又方便？那当然是学校本身的工程。”刘明海今年 50 多岁，拥有一个典型的焊接技师形象，2015 年作为技能专家被学校从企业挖来。他身材健硕，留板寸头，说话带着一丝山东口音。刘明海进校后，带学生从校园项目入手，帮学校焊接廊桥、走廊和水电气暖，继而接一些船舶企业的订单，最后接到了



上图：校园湖边师生们一起做的恐龙模型。老师说恐龙集机械、电路、焊接甚至美术为一体，能培养学生的综合能力

下图：智能焊接专业的学生正在加班加点做援建项目，他们在专业学习中涉及机器人焊接



左图：会计工厂内，卓越工匠班的学生正在研究一组账目

右图：前副校长王祖莉一手创办了旅游管理系，后来还分管过学校的教务

白俄罗斯这个高难度工程。“有一年学校的暖气管坏了，都是他带着学生给我们焊接好的。”一位外系老师回忆。

作为进校不过七八年的新教师，刘明海在学校所做的这些工程，离不开校方的背书。2016年起，威海职业学院在内部推动教学大改革，提出“校园里一切资源都是育人资源”。一个与常规教学改革不同的方向是，学校撬动了近乎所有可利用的资源，把校园打造成了一个仿真的市场环境。校方鼓励老师去成立工作室甚至是小微企业，带学生走出教室、走向市场，去接受真实的企业生产检验。

比如，焊接基地所在的机电实训楼里藏着十多头“恐龙”，栩栩如生，张牙舞爪，能张口发出嘶吼声——他们都是由机电学院学生做出的仿真恐龙模型。每年能带来20多万元产值，还作为一景在校园的湖边陈设。不能一步迈向市场的专业，就先在校内对师生试验开放，形成一种内部竞争。校内有一个校办超市，是经贸学院的师生开的，酒店学院和康养学院都成立了以“威之”命名的食品类小微企业，学生们每天把上课做的糕点摆出来售卖竞争。学校还有一个校办的四星级标准的松海大酒店，坐落在学校大门口，前台是来自校内酒店学院的轮岗学生，厨师也出自烹饪专业的学生。这里与外部酒店最大的不同是，学生们在22点之后就要下班了。所有账目都由学校会计专业的师生去记账报税，他们办的“会计工厂”每年能服务537家威海小微企业。

“我们把这些实践叫实训性生产。它的重点不在于实训，而是真实的生产。”威海职业学院党委书记李耀华说，如今学校校内有十几家经营实体，每年能带来超过4000万元收入。这让学校作为一个公办学校，也有了自我造血的能力，这也吸引着于洪卫这样的大龄考生重回校园深造。“我来到这里，就是想真正学一点技能。”于洪卫说。

“像北上广深这些大城市办好职业教育是应该的，经济实力在那儿。但威海作为一个中小城市，能把职业教育办得有声有色，还是很难得的。”21世纪教育研究院职教创新中心主任刁文说。

校办工厂启示录

偌大的威海职院内，要找到机电学院的实训楼并不难——它在听觉上太具辨识度了。实训楼坐落在学校几何中心，被几栋教学楼环绕。当后者沉浸在安静的研读氛围时，它却不时发出巨大的机械撞击和焊接声，吸引着路人的注意力。与其说是教学场地，这里更像是一个不低调的厂房，每一届能报满数千名学生。

机电学院代表着威海职院最早的历史，前身可追溯到有65年历史的威海市技术学院。在胶东半岛，威海是一个高等教育高地，坐拥山东大学威海校区、哈尔滨工业大学威海校区等高校。这当中，威海职院是当时唯一的市属高等教育院校。2000年，它由原威海广播电视大学、威海教育学院和威海市工业学校（中职）合并组建而成。2004年5月，威海市技术学院也合并过来，与威海职院实行一所学院、两块牌子。

那几年，正值国家对高职教育进行大力调整的时期，高职迎来快速发展期。全国不少职业院校都在当时被整合重组。但这也指向一个问题：被整合的学校类型各异、术有专攻，囊括中职、成教、技师学院等各种类型，重组后要如何去办综合性的高职教育？

王祖莉是学校前任副校长，从教30余年。学校重组前，她任教于威海教育学院，一所主做成人教育培训的教育类学院，面向中小学教师做成人学历教育和培训，此前并不具备招生资格。“如果只是我们去升职业院校，那肯定是不够的。”王祖莉说，2000年合并的另外两所学校，一个是广电类的，一所是中职，也不具备相关办学经验。

学校合并前后，王祖莉被委派组建旅游管理系。2002年，威海市政府通过土地置换的方式，将市区西郊一块3000亩的地块划拨给学校，投资6亿元兴建新校区。校园修得宏伟漂亮，一处直通黄海的宽阔湖泊成了最亮丽的景观。但即便是身处旅游城市威海，招生情况也不乐观，系里的烹饪专业第一年只招到12个人。“酒店服务方向的就更少了，你想那时候的高中毕业生谁会去学烹饪和服务？”王祖莉说。

此时，国家为了大力推动高职教育，在全国范围推进相关的评优与国家级示范院校的申请工作，成功者将得到一定政策扶持。校领导得知后反复强调：“一定要赶上这趟车，只有搭上这趟车，才有资金支持。”但当时学校刚成立不久，很多专业办学基础薄弱，要如何赶上这趟车呢？

威海市技术学院的存在成了最大优势。成立于1958年的这所学院由山东省劳动厅主办，属于人社系统办学，早年里可谓职业教育典范。他们在上世纪60年代成立了一座校办工厂，后来成了威海精密机床附件厂的前身。一位专业老教师回忆，那时候采取的是专业技工的培养模式，教学双周轮训，理论实操结合。学校不仅生源好，工厂的技师也是有编制的专业老师，“学生学到了东西，企业也降低了成本”。到了八九十年代，工厂准确把握市场机会，推出了一款热销的包装机，工人每年能分到不菲奖金，以至于很多老师都愿意进厂做工。这个校办工厂分离后成了今天的天诺数控机械有限公司，办公地点就设在如今的校园里。

王祖莉记得，为了赶上这趟车，申办国家级



示范校时，校领导和主要老师们吃住在市郊的学校整整两个月，申请材料“写了改，改了写，翻来覆去地打磨”。最终在 2007 年，学校进入首批国家示范性高等职业院校的立项建设单位。这首批院校全国一共仅 28 所，威海职院是山东省仅有的两所之一，也是 28 所院校中为数不多的中小城市直属办学的学校。



“那时候能申请上，学校方面还是得益于老师带着学生一起干校办工厂打下的基础。”学校现任党委书记李耀华说，评审专家当时来学校一看，认为这是真正的“双师”（老师既是教师也是技师）教学。这个过程中，威海市政府的支持力度也是巨大的。时任威海市市长是博士毕业，有做教育的情怀，在申请时亲自带队进京做了主答辩，“这是一个大的加分项，说明地方政府非常支持”。申请成功后，教育部批了 2000 万元的示范校办学经费，威海市按照 1 ∶ 3.5 的配额也追加拨付了很多经费，最后学校又自筹了一部分。一共 1.18 亿元的资金，支撑起了学校八大专业此后几年的办学。

然而，校办工厂最大的贡献不仅在此，更在于对教学理念的启发。他们所强调的理论与实训结合、真实生产岗位锻炼，给了学校办学灵感。“以前我们开玩笑说，高职就等于本科的‘压缩饼干’+中职的‘发酵面包’。”王祖莉创建旅游管理系时，不知道该如何设置课程，就找到了山东大学和相关中职的教材看，发现两个都差不多，这些书本教出来的效果也不好。成为首批示范校后，老师们开始经常参加各种会议，吸收有关职业教育的理念，还有机会到日本、韩国、新加坡、德国等国考察，慢慢对职业教育有了深刻认知。

“那时候我们才意识到，校企合作、工学结合是一条必由之路。以前是没有的，以前觉得老师只要上好课就行了。”王祖莉联想到了技术学院的校办工厂，“其他专业能不能也这么做？”作为旅游管理系的主任，她考虑到学校地处市郊，一到晚上访客吃住都不方便，就动了本专业也办企业的念头。2005 年，校办松海大酒店成立，定位四星级标准。王祖莉从市场上找了酒店专业人士过来，带着学生一起学着运营一个酒店。

事后证明，很多问题都是在实战中发现的。比如，一些学生连如何接听顾客电话都不清楚，没有一套应对话术和流程，学校只好重教；开业后不久就有客人反映，在这里吃饭都吃不饱——长久在课堂待着的学生们，经常忽略给客人换骨碟。社会经验匮乏的学生们，也经常反馈在做服务时遇到的情况，比如主客之间就倒不倒酒争论，他们常常不知该怎么办，“听主人的还是听客人的？”王祖莉有些无奈，反问：“这顿饭最后谁付钱？”到了旺季，更出现了一个让人意外的问题：学生们每天都要长久站着，体力成了一个大考验。有的学生回到宿舍后直接“累得都爬不上床”，还有的学生一周就磨破了一双鞋。

“如果是天天在学校里坐着上课，哪能体会这个。”王祖莉回忆。她后来把教师、办公室都搬到酒店里，酒店的实训课教学要求全员站立，不同学生都要轮流被派去酒店轮岗，以周为单位。“哪怕这一周你就是站着，也能练你的体力。”王祖莉对



左图：机电学院的师生们在上实训课

右图：机电学院的很多教室也是实训教室

学生们说。2009年，这门酒店服务的课程被评为国家级精品课程，成为学校首个收获此项荣誉的课程。

很多学生一毕业即前往北京、上海等地的星级酒店工作。看着他们在大城市走上了工作岗位，王祖莉觉得甚是欣慰和满足。不过很快，她的想法就转变了。

“砸墙”

2009年，威海职院的国家示范校建设成功通过验收。对于一个中小城市的职校来讲，这一殊荣固然难得，但在缺乏更多外部的刺激下，这也困住了他们——学校由此进入了一个舒适区。用李耀华的话说就是，2009年验收成功后，学校在此后七八年走的是和其他学校一样的路，“后来评优质校的时候，我们就失去全省第一了，没有当年的好势头了”。

2016年7月，在威海市委有多年工作经验的吴永刚调任威海职院党委书记。调任前，吴永刚任市委副秘书长、办公室主任，曾兼任市委党史研究室主任、政研室主任等职。“他的视野会更宽广。”王祖莉记得，吴永刚一上任就对学校的主要老师和干部强调：“我们不能够吃老本，不能够躺在示范校的功劳簿上。人有了荣誉之后，就容易不思进取，我们还是要找到特色的发展之路。”

那么，在城市规模并不大的威海，要如何进行特色发展？吴永刚提出，“要用政府的思维看教育，用企业家的思维办学校”。前者是指教育一定要为本地的社会经济服务，“职业教育一定要服务区域发展”；而后者则是用实用的生产导向进行办学，让学生真正像是在企业一样。“职业教育的核心指向应该是职业，而不是教育。职业教育应该是职业生成教育，而不是职业准备教育。”上任不久后的一次大会上，吴永刚语出惊人：“老师要像

师傅一样，学校就要像工厂一样，教室就要像车间一样，要大力压缩基础课，增加专业实训课。”

一场轰轰烈烈的教学改革，由此在学校拉开了大幕。第一个大行动就是“砸墙运动”——校领导认为，过去学生上基础课基本都是闷在教室里，实训机会少，这样不行。学校要求在基础课教室的隔壁砸掉墙，将之改造为实训室，这样学生上完课就能上手实操。“从成本来看，砸墙改造一个楼真不如新盖一个楼。”王祖莉看着掉落的墙体有些心疼。那几年里，学校一下就投了好几亿做硬件升级改造。

“表面上看，砸掉的是有形的墙，实际上要砸的是人心那堵无形的墙。”李耀华说，校领导是想通过“砸墙”，去针对那些过往职校办学中普遍存在的顽疾，向在校老师发出信号：很多老师过去只教理论，实操技能不足，也没有自我提升动力。如果去问很多老师能否胜任学生在企业岗位上干的工作，多数时候得到的是否定答案。“原先很多老师可能就觉得上好课就行，完了两手一甩。通过砸墙运动，要让很多老师意识到，不动手是真不行。比如一个教烹饪的老师，如果切土豆丝都没有学生切得好，那你怎么好意思去教学生？”李耀华说。

为了提高师生们的动手能力，学校开始把一切资源当作育人资源。新装修的校办酒店要安窗帘，艺术学院服装设计与工艺专业的师生们就顶上；校园建了一座廊桥要焊接，刘明海就带着学生去；校外企业在学校开超市的房租到期了，那就让经贸学院接过来自己开。所有专业同时都被鼓励走出学校，成立小微企业去跟威海本地企业合作，接他们的真实订单。换句话说，各个专业本身就要成为一个小微企业，投身到市场中去。

在校领导的设想里，这些实战要从优秀的学生做起，只有入选“卓越工匠班”的学子才能去，实操课能置换学分。接单也要从机电等优势专业做起，学校在这方面有师资和设备优势，比如一些售价不菲的数控和3D打印设备，威海很多本地企业就没有。这样从优势的资源、专业做起，然后慢慢延伸到艺术、经贸等偏文科专业。不过对后者来说，这却非常困难。

丁小华是经贸学院统计与会计核算专业的带头人。她面目清秀，个头小小的，却拥有极大能量，一手办起了对外接单的“会计工厂”。丁小华



告诉我，全国很多高等院校中，会计专业的实训教学普遍以模拟为主，即模拟一个企业项目让学生做账。“弄一俩月做完，你会发现学生没有任何提升。因为他知道模拟是假的，错了就错了，没有风险意识。”丁小华说，这些东西很难在模拟中体现，专业教学的实践性匮乏。同事中有一名老师是研究生学历，曾对她说自家有一位亲戚在开



锡镶是威海一门特色传统手艺，省级非物质文化遗产。学校特设了相关工作室，感兴趣的学生可无条件转来学习

工厂，每次亲戚问她什么记账报税的知识，她就发怵。“但你又不敢说你不懂，因为你学这个学到了研究生，而且还在高校当老师。”同事说。

学校启动教改后，会计专业接过了校内小微企业的记账和报税工作，包含校办酒店、膳食糕点和超市等。“这是我们迈出的做真账的第一步。”但没多久，丁小华就发现了问题：这些经营主体以学生为主，没有财税观念，有时候为了进货便宜点儿，就不要发票。“去盘点这个月做了多少蛋糕、用了多少鸡蛋和面粉，就会发现数据特别乱，账目不规范。数据源是错误的话，后期做账再怎么规范都没用。”丁小华有些沮丧，这样对会计的实训仍然没有好处。

没办法，只有亲自“下海”试试了。丁小华



左图：丁小华在会计工厂的走廊里，由于要为客户的账单保密，工厂内部禁止拍摄

右图：服装设计专业的学生在操作缝纫机

大学学习会计，但此前从未有过实践经历。2018年起，她利用周末和寒暑假，自己去企业跟专业会计学习实操。由于“教会徒弟饿死师傅”是技能行业通则，专业会计们最初都不愿搭理她。她就主打感情牌，逢年过节给对方小孩买点礼物、请人吃饭、帮人跑腿干活等，慢慢赢得了信任，“人都是有感情的嘛”。而这一年，她已是一位副教授，坐上专业带头人的位置有三年之久。她放下身段外出学习的事，学校里没人知道，也自然没有其他支持。“因为我想做会计工厂这件事。”丁小华说，“一旦真到了实操阶段，只有我学会了，我才能解答学生的各种疑惑。”

实操入门后，丁小华开始去市场拜访各种企业，试着接单。第一个想到的是会计师事务所，“结果人家根本就看不上”；她又去找一些小微企业，发现对方需求五花八门，“我们毕竟是学校，不可能有市场人员去对接这一块，否则就无法正常教学了”。最后，她将目标锁定在财税中介和代账公司。这类公司服务于本地小微企业，如建筑、装修、机械等，自己规模也不大。师生们可作为后端去为这些前端公司服务，形式类似于“前店后厂”。不过，最终问题还是一样——企业并不信任学校师生的专业能力。

那段时间里，丁小华频繁拜访各个财税和代账企业，却连遭拒绝。到后来，她甚至给对方老板允诺能免费做半年，但很多老板还是犹豫。“那几个月我简直觉得自己都不是一个老师了，而像是一个拉保险的。我一去别人公司，老板都躲着我走。”丁小华不愿轻易放弃，“我去一次不行，3 次不行，10 次不行是吧？可能 11 次我就打动他了。”

最终在数不清第几次拜访一家代账公司时，丁小华拨通了对方老板的电话。对方谎称自己出差了，车却停在公司楼下。丁小华索性把车停在一旁，“没关系，我就在公司楼下等着你，你不回来我也不走”。对方听完后沉默了，说：“那你上来吧。”办公室一番拉锯后，对方终于答应让师生们先做 24 家小微企业订单试试。

那是 2018 年 10 月，丁小华的锲而不舍，终于开启了会计工厂的第一个市场化订单。师生们把一个破旧的四楼教室改造成会计办公室，用 7 台退下来的电脑开始了这项工作。三年之后，会计工厂服务企业数量已增加到 537 家，办公室也搬到了敞亮的一楼。36 个工位紧密相依，完全按照事务所的人均标准来打造。

丁小华说，整个过程中，她觉得最难的就是如何放下身段，“在学校当老师当惯了，会有一种自尊心，很难放下面子去求人，迈出这一步非常难。后来我就觉得无所谓了，自己脸面算个啥？它又不值钱，但做成这个事是很重要的，是能让学生受益的”。如今每学期，会计工厂都会迎来 30 多个学校的考察，今夏还去上海参加了中国财税服务博览会。展会上，有很多专业人士和老师看到这个项目都很诧异，问她是如何接到这些订单的。丁小华说了这些困难后，一些老师会说：“怪不得你们能做，大部分老师是迈不出那一步的。”

那么就学校而言，要如何驱动大多数老师都去迈出这一步呢？

真下？真下

在李耀华眼里，教学改革最大的阻力就是“多年来人们形成的固化思维和认知”。在学校管理层的谋划中，教学改革是终极目的，也是手段，但只是为了让老师们认识到改革是大势所趋、不得不改的第一步。多数老师的积极性，是要配以切实的利益调整，才能调动起来的。

为了配合教学改革，学校自 2016 年逐步推行了绩效改革，把物质奖励作为杠杆。这次调整一改过往院校里的平均考核，将绩效分为八个模块，涵盖教学、科研、学术管理等，对外接单被纳入到了社会培训板块，权重加大。总体宗旨是多劳多得、优劳优酬，以及奖励在特定方面有突出贡献者，比如社会培训额度达到 200 万元的老师，能抵上一篇核心期刊论文。“过去那种平均分配不是公平。”李耀华认为。

社会培训方面，学校搭建了统一的结算中心，所有学院的小微企业项目、对外技术服务的收益“只见账不见钱”，到年底扣除成本核算后按劳作绩效分配。“就怎么结算这一问题，开会就讨论了 N 多次，弄得大家焦头烂额。”李耀华说，这当中会有博弈，学校要学习如何像企业一样兼顾规范和效率。但规范严格了，就会降低效率，一位主要校领导有一次就为一件事一直在走流程发过火；但对于学校来说，只有效率，没有规范会更可怕。“这个平衡点需要谨慎把握。”李耀华说，“要做实训就会有耗材，就要花钱，所以一定要形成一个相互制约的机制，不然到头来就是一笔自圆其说的糊涂账。比如做酒店的窗帘，谁要做窗帘、谁来接单、谁去采购都要有明确分工和流程。”

重视制度和流程建设，是绩效改革的一大原则。党委委员、组织人事处处长肖志强是方案具体的执行者，他说方案在全校教职工大会上获得了顺利通过，很大程度源于教学改革提前“吹了风”。学校下达精神，考核的具体细则则由各个二级学院（即各个院系）讨论后自行制定。首年的绩效分配落地后，就有不解的老师找到他，“是不是算错了，我的绩效怎么少了那么多？”肖志强就给老师复盘，方案如何制定，是否通过了院系讨论。老师最后无话可说，默默地走掉了。

“现在差距已经拉开很大了。”肖志强说，高的老师如今每年能分到奖金五六万元，而低的只有数千元，差距有 10 倍之多。一位去年拿到数万元奖金的年轻老师对我说：“以前都是大家一起吃大锅饭，干多干少都一样。绩效一改后，年轻老师就搞培训、搞竞赛、搞科研等，积极性真的就调动起来了。”

但这还不足以激发所有人。用李耀华的话说就是，有个别教师可能家庭条件比较好，来学校相当于谋个闲职，不在乎奖金多少。那么要如何去激发他们呢？“人无非就看中名和利两个东西。具体到老师身上，哪怕不在乎奖金，也一定看中职称。”李耀华说。这就要触及学校人事制度改革的最核心板块了——职称。

在真正推进职称改革前，学校管理层让肖志





校内海大航海学院的学员正在模拟航海。这所二级学院采取了学校和外部合作，混合所有制的形式双方各占 50% 股份，在培养海员方面也堪称校企合作的典范

强去南方考察了一圈，发现即使在南方沿海省份，也没有哪个学校对职称体系进行大改。肖志强回来后，小心翼翼地问："南方都没动，咱到底动还是不动？" 答案还是"要动"。一方面，此时恰逢山东省出台了"破五唯"（即打破唯论文、唯帽子、唯职称、唯学历、唯奖项的崇拜）和职称评选权力下放的相关政策；另一方面，在历经了教学改革和绩效改革的铺垫后，学校也走到了必须要开启职称改革的这一步。

两势催生下，学校决定一切"推倒重来"。此前学校是退休后有空余的名额岗位才组织竞聘，但在 2020 年第五个聘期到来时，学校决定所有岗位全部重新竞聘。"推倒"的力度貌似很大，但最初教师们的反响却一般——竞聘中，一些常见的"顽疾"又冒了出来。比如评聘的三年期限中，全校 1000 多名老师最初一下子就拿出了 900 多篇论文、1000 多个软件著作权。"软件著作权水比较深，可能就是个别教师花钱买了个东西，就声称是做出来的科研成果。"肖志强说。李耀华于是研究了一个法子，要参评的论文和软件著作权，都必须经过学校聘请的专家委员会论证含金量。这一公告下发后，最后拿来参评的只有 20 ～ 30 篇论文和软件著作权。

但要进行职称改革，最关键的不是"上"，更是"下"。除了正高职称外，学校所有职称上下、评选的权力都交给了各个院系，校领导均不参与职称评选。一些院系负责人听说还要"下"，有点不敢相信，找到肖志强确认："真的下吗？""真下。"肖志强答复。

2020 年 12 月，威海职院第五聘期竞聘结果出炉，有 12 人被降级低聘，教授终身制被打破。其中一人由正教授降为副教授，4 人由副教授降为

中级，4 人由中级降为初级，3 人依序降级聘用。消息出来后引发了业内震惊。当时校领导都在广州开会，和很多其他学校的书记校长讨论此事。一些同行一听说全员竞聘、能上能下后，以为只是个形式，“你们肯定不会动人家的待遇和工资，不然人家会跟你拼命的”。校领导则答：“工资早就动过了，最怕的反而是伤到他们的自尊心。”

李耀华和肖志强一度担心，是否会有老师抗议和不满。但他们等了很久，被降级的 12 个人没有一个写信表达不满。“学校是动真格了。”多名教师后来表示，这次竞聘对老师触动极大。有一位被降级的老师在大会开完后，久久都没回家，当晚在海边坐了很久。学校后来找 12 人谈了话，表示这是对事不对人，是为了学校的发展，日后还有再竞聘升上去的机会。但一位从正教授降级的老师，哪怕时间都过去了一两年，家里也没人知道。“最难受的不是工资少了，而是作为知识分子的自尊心。”肖志强说。

“这么大的改革一定是要出于公心，上下都要统一认识，不然就是一个烂摊子。”李耀华说，后来经常有其他院校领导来学校取经，一进学校甚至都不参观校园，直接就到办公大楼请教人事制度改革的经验。但听完学校三次改革的过程后，很多学校都犹豫了。

也有老师破格直“上”，14 名教师被直聘为副教授，其中包括焊接能手刘明海——限于学历，18 岁就出门学艺的他至今仍是全校唯一没有教师资格证的副教授；以及曾经作为“边缘人”的美术老师潘汝洁——她现在的身份是乡村振兴学院副教授。52 岁的潘汝洁大学学习油画，最初是合并来的中职学校的美术老师。2000 年，学校并升成高职院校后撤销了实用性不强的美术专业，潘汝洁要不停转岗，去学习网页设计、Flash 等看似与美术相关但实则更偏向技术的新专业。

“那段时间，我就特别羡慕那些去了大学教书的同学，他们可以专心画画，发挥自己的美术特长，我就不能。”潘汝洁对我说，在很长一段时间里，她感觉自己像是院系里的边缘人，过得有些郁郁寡欢。网页设计、Flash 这两个方向很快也随着时代变更被淘汰。后来，潘汝洁被调到图书馆任一个闲职，一度以为教书生涯到了尽头。

2017 年，潘汝洁去海边一个小村度假，村子风景美丽，但因年轻人外流而有些凋零。她就想，要是能来帮这样的乡村做一些更新改造就好了。回校后，她找到校领导讲了这个想法，刚好教改中的学校就接到了一个类似的项目。校领导于是把项目交给了潘汝洁，同时配有建筑学院、艺术学院的团队做支持。

项目在威海下辖荣成市的一个名为留村的海边村落，村子因保有完好的元代古墓群要做一些开发改造。潘汝杰带了六个学生进驻留村一个多月，通过走访考察，结合专业特长，挖掘当地的地域文化和资源并做出更新方案。“跟外面的设计院比，我们的成本更低，也更了解本地特色。”潘汝洁回忆。改造完工后，村里很满意，当年就入选了省级美丽乡村示范村、CCTV-7 年度十佳魅力新农村。

那之后，她得到了更多机会。澡堂要搬迁改造，她带着学生利用校内旧物，把澡堂做成了一个“早尝”咖啡馆；学校淘汰下来了一批废旧轮胎，他们就将这些轮胎打造成了象棋棋子做户外景观装置。三年里，她前前后后做了 60 多个项目，一些老师评价她“简直和以前判若两人”。被破格提拔为副教授时，离潘汝洁退休只有不到五年了。“我做梦都没想到，能在退休前获评副教授。”潘汝洁说。

对老师的高要求

潘汝洁的办公室位于学校体育场外的连排空间，门外放着一个被涂成白色的大轮胎，一旁的五间教室在做装修。从边缘的美术老师成功转型后，她现在有一个十几人的专属队伍。我见到她的时候，工作室内有人在做设计，还有人在剪短视频。

“真轮到我扎进去后，就发现要学的新东西太多了，市场不断有新需求。”潘汝洁说，她给很多乡村做完改造后，对方继而又会提出新需求：能不能也帮忙做一下宣传和运营？为此，潘汝洁又涉足短视频和社区运营。她的编制所属前后也经历了好几个阶段，之前从艺术学院调到图书馆后，她又调到了建筑学院，现在属于酒店学院——专

业上讲，这离乡村运营要更近一些。

对接市场的种种改革，对在校老师们提出了更高要求，但有时候也让一些老师疲于奔命。一位老教师就对我抱怨：“现在整个学校都很卷，不卷不行了。”包括他在内的一些老师也对学校的人事改革持保留意见，“降下来的那些教授们，至少升上去时是付出过努力的”。学校要求理论老师也去学习市场技能，一些老师也觉得不现实。“人最佳的学习年龄段是 18 ～ 25 岁。”刘明海说，为此他曾建议学校设定一个 45 岁年龄限制。

事实上，校园内这场生产导向的实训改革，并不是没有出现过磨合之难。在会计工厂，36 个工位满打满算能对应 2000 多家企业的订单。客户在三年里就做到了 500 多家，原本计划在 2025 年达到 2000 家，但自 2022 年以来，会计工程规模再未增长。“遇到了瓶颈，主要是老师的精力很有限。”丁小华说，因为是真实做账，老师们每个账目都要检查。“最大的挑战是保证质量，一旦被税务局发现有漏报、让客户被列为风险纳税人，这个问题就严重了。”

平日里，这些老师们要兼顾很多工作，会计工厂只是其中之一。一个老师一周至少 10 节课，有的还担任班主任或要参加青教赛、教师能力大赛，指导学生的实习和论文等。学生也是要放假休息的——这是与企业的大不同。当寒暑假来临，哪怕会留一部分学生在学校，订单的重任仍然会压在教师身上。

丁小华说，2022 年会计工厂“差点就挺不过去了”。那是疫情解封后的冬天，随着感染的人越来越多，学校出于综合考虑决定全校放假。这可难倒了丁小华和同事们：会计的走账报税要遵循严格的时间规定，而年底正是最忙碌的时候。当年 12 月 17 日是一个小报税期。那时候，学生走了，快递停了，驿站关了，而票据都散落在各个快递点。怎么办？眼见着报税期越来越近，只能由老师来完成这些账。丁小华让所有票据寄到老师家里，自己去各个快递点寻找散落的票据，一一消毒后拿回家，其他老师则在家加班报税。“很有愧疚感，这个事本来是做公益，哪知道最后给老师们带来这么大的负担。”丁小华说。高强度工作下，有一位老师最后还是漏报了税，被罚款 100 元。丁小华自掏腰包付了款。

更大的挑战还在次年 1 月份，年度大账期将至。年底也是税务稽查最严格之际，很多账本要被抽查。会计工厂 11 月的账本遗落在校，12 月的账本在家，税务局抽查到了在校的账本。那一天，丁小华高烧 39.2 度，浑身疼痛难忍，却不得不去学校拿账本。“真是爬不起来，头昏昏沉沉。”她从上午拖到下午，好不容易爬起来了，从市区家里驱车 20 多公里去学校。回程时，她整个人开始发虚，感觉轻飘飘的，甚至一度分不清油门和刹车，像是在踩棉花。她恍惚间意识到不对，把车停在了路边眯了一会儿。醒来后，她猛打了自己两巴掌，等清醒一点后再开到税务局。回家时她再也不敢开车了，特意打了个车。

“现在回头想想都有点后怕。”丁小华说。往返学校的路上，她一边开车一边哭，内心反复念叨着：“我到底图个啥？大家都在家养病，我这么辛苦出来，到底图个啥？”这可能是会计工厂最接近于被放弃的时刻。这一行业容错率极低，按市场标准不允许出差错，也有着严格的时令要求。这让老师们在这一特殊时刻，感受到了远超于他们平日工作的残酷。

现实的市场环境中，这个矛盾其实不难解决。丁小华告诉我，有“会计工厂”办学模式的学校其实不少，但很多是企业主导的校企合作——即企业派驻专业人士到校，手把手指导，带来的也是企业在校外的订单和资源。“问题在于企业是逐利的，有时候一味追求规模增长而忽视了交付质量。”丁小华说，她知道南方有一所学校的会计工厂就是追求规模增长，后期有一个账务没做好，最后赔了 30 万元。

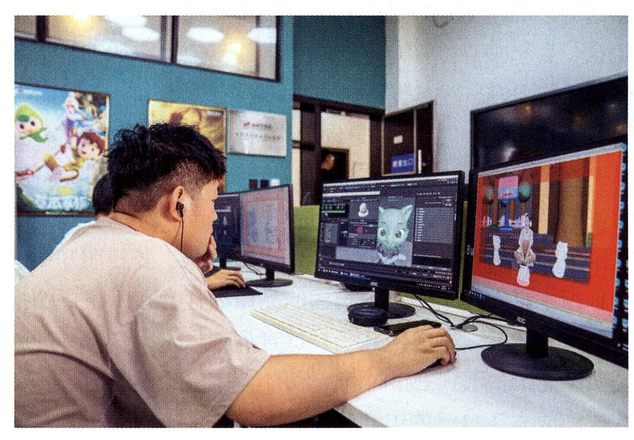
“我们要掌握主动权，不把收益放在第一位，所以一直没走这种模式。因为学校的终极目的还是育人。”丁小华说。第一批毕业生中，有一位学生被破格录用到青岛某上市公司，入职不到两年就晋升为一个大区的财务总经理，成为整个集团提拔最快也是学历最低的干部。曾经给她说自己面对亲戚发怵的同事，后来也告诉她再也不怕亲戚了。“这些对老师们内驱力的激发和价值感的提升，可能比给她两万绩效奖金更重要。”

在控制规模、正常运营的基础上，会计工厂



上图：艺术学院的老师正在指导学生完成工作

下图：动漫专业的师生会对外接单，参与一些影视项目后期制作



下一步打算做内涵提升。这源于丁小华在频繁地拜访企业时发现的新市场需求，企业主们不仅需要记账报税的，也越来越需要有人为他们管理财务、筹划税收优惠政策。“就是业务财务一体化，这样我们的学生以后到了企业，不仅能帮人记账，还能给老板提供财务管理的一些建议。”丁小华说。同时会计工厂也计划纳入资质普通的学生，让更多学子也能从中获益。

做一个提升，也是学校未来对自己的定位所在。启动人事制度改革后，学校每年都会根据发展的需求调整考核的各项比重。如今第六个聘期竞逐即将开始，李耀华又开始在各种大会上给老师们“吹风”和打预防针，组织人事处则启动了“核岗定编”的工作，打算根据全校各个岗位需求来核定和分配珍贵的编制名额。

在李耀华的计划里，学校不应仅满足于做一个专科职业院校，还要“升格”——一是办学档次继续提升，二则是学校层级的提高。2022年出台的新版《职业教育法》为“职业本科”提供了政策上的可能。“这是一个历史机遇。”李耀华说，学校要抓住这个机会升格为本科院校。在他看来，一些优势专业升本的机会很大，但整个学校的升格则需要未来几年的持续努力。

“整个山东省只有三个地级市没有自己的本科院校，威海是其中之一。山大、哈工大虽然在威海有校区，但都不是威海的，毕业生大多数也不服务于威海。我们要争取尽早地办自己的本科教育，成为威海职业技术大学，这样才能更好地服务于威海。”李耀华说。

义乌工商职院 **培养创业者**

记者 · 吴淑斌

义乌工商职业技术学院（下称“义乌工商职院”）是国内最早开展创业教育的学校之一，被称为电商圈里的“黄埔军校”。“骑着自行车进校园，开着宝马车毕业”的故事流传至今，许多学生正是奔着创业学院而来。但当电商创业的黄金时代过去，创业之路是否依然可行、如何走下去，成为摆在学校和学生面前的新问题。

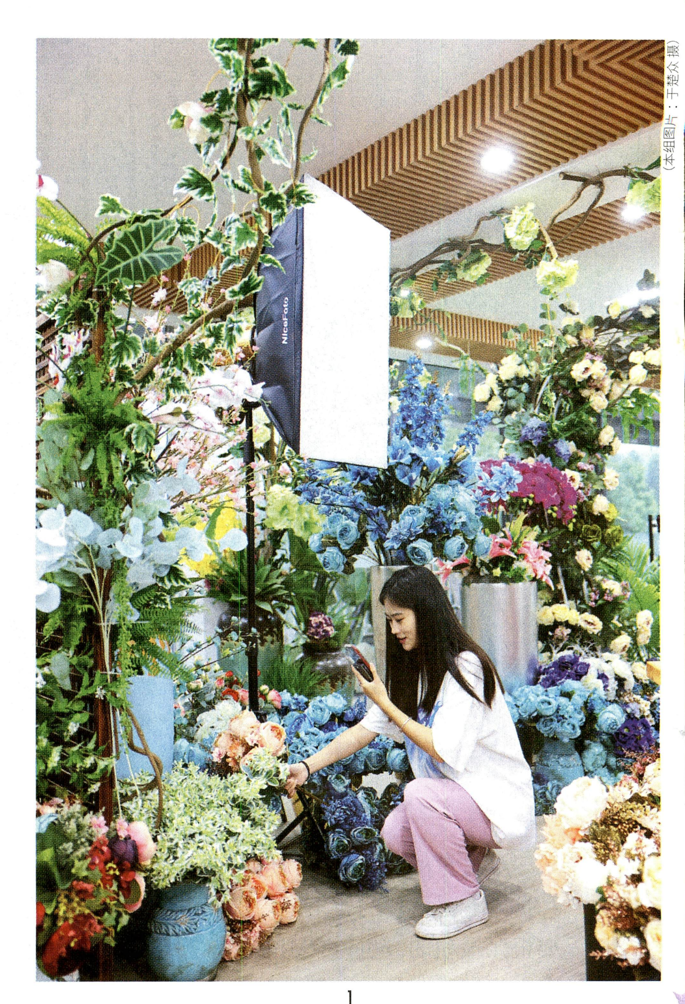
“老板专业”

“教师节推出优惠活动，买月饼送石榴，再降 69 元，优惠名额线下 1000 份……”徐峰在教师节前 4 天收到了这条微信消息。他是义乌工商职院创业学院党委书记，而发送消息的是他指导过的一名在校生李健松，正在做水果生意。看起来，徐峰对这样的广告并不陌生，他笑着给我念了一遍内容，“生意都做到老师头上了”。

李健松今年 21 岁，是创业学院电商专业大三的学生。他的老家在四川米易县海拔 2000 多米的农村，交通不便，村民的经济条件普遍不好，李健松 2021 年入学时还是走的贫困生“绿色通道”。不过，老家的高海拔、长日照却很适合种植水果，其中芒果、石榴的品质最佳。在班主任的指导下，入学后，李健松开始尝试直播销售水果，货源地就是四川老家。不到三年时间，他的年销售额已经超过千万，在成都成立了自己的电商公司。为了方便工作，学院在创业学院一楼为李健松提供了一间近百平方米的工作室。

在义乌工商职院尤其是创业学院，学生做生意是一件再平常不过的事，印刷在创业学院教学楼一楼的“尚德崇文，创业立身”，就是学校校训。如今，学校每年的毕业生自主创业率达到 12% 以上，创业学院更是达到 50% 以上，带动就业人数超过 1 万人。

“当年让学生搞创业，也是不得已的办法，我们的学生学习成绩不好。”63 岁的贾少华是义乌工商职院的前副校长。义乌工商职院的前身是 1993 年创办的杭州大学义乌分校，1999 年从杭州大学剥离，开始独立办学，贾少华就是建校后的第一批校领导。按照传统思路，大专院校最



（本组图片：于楚众 摄）

1



3

2





4

1. 外语外贸学院的学生正在TikTok直播间做英文直播

2. 李健松（左）做的是水果生意，正在和工作室成员讨论关于直播时“个人IP”打造的话题

3. 义乌工商职院产教融合育人基地位于国际商贸城一区，每天都有学生主播用小语种直播的方式，与全球各地的商人做生意

4. 开学第一天，学生领回新教材。学校全日制在校生1.3万余名，80%来自浙江



2009 年，创业学院刚刚成立不久，“创业班”的学生们正在打包货物

好的结果就是升格为一所本科院校，但贾少华很快发现，这条路根本行不通。学生上课时无精打采，闲暇时就在校园里看电视、聊天，即使他在学校里推行早晚自习、上课点名的制度，自己也像巡逻兵一样随时抽查，只要下课铃声一响，学生就从座位弹起，争先恐后往外挤。

贾少华不得不重新思考学生的出路。正值千禧年初，中国正式加入世界贸易组织，义乌的小商品经济热火朝天。商贸城里人头攒动，义乌市区拎着大袋子的小商贩越来越多。贾少华看着，心里冒出一个大胆的想法，“那就让学生去创业吧！我的学生读书比许多商贩多，应该可以当更大的老板”。

但“创业”仅仅是个想法，所有人都不知从何入手。义乌小商品市场里一个摊位的年租金高达几十万，学生没有资金、人脉和经验，到校门口开个小店都难。学校也没办法提供资源，贾少华记得，当时校门口连水泥路都没有，只有一条沙泥路，对面是一大片田野，农民割完稻子，就把稻谷晒在路上。

一直到 2003 年淘宝兴起，机会才真的来了。“义乌人是靠摆地摊发财的，淘宝不就是把地摊摆到网上去吗？不要年费，不要租金，正好适合我们这些‘三无’师生。”贾少华私下找了几位老师和学生，鼓励他们先去尝试。

有了店铺以后，摆在学生面前的困难也不少。第一道坎儿就是拿货。当时的市场依然以线下交易为主，义乌小商品市场都是走批发渠道，客户一拿就是上千件货物。面对一个只拿几十件货的学生，商家往往不愿意供货或是故意抬高价格。后来，还是学校出面“做担保”，联合商场里 100 多个商户，请他们为学生供货。也有脑子活络的学生趁机做起“中间平台”，在学校附近租下仓库，大量批发不同种类的小商品，再转手给开淘宝店的学生，即使只拿一件货，也可以包装好了送上

门。另一个麻烦是时间不够用。为了不错过订单，学生把电脑带到教室里，上课时听到“叮咚”一声，赶紧点开网页接单；有了急单，还得请假出校门发货。贾少华几乎每天都要收到“投诉”：老师抱怨正常的教学秩序难以维持，“货都堆到教室里，从门口走到讲台像在跨栏”。学生也找他诉苦：“你不是鼓励我们创业吗？老师不准假啊！”

即便如此，站在风口上，成功的机会总是更容易出现。2003 年入职义乌工商职院的教师郭刚志就是第一批创客，他在 2004 年开了淘宝店，销售市场里批发来的手链饰品。那时淘宝平台的规则对新手卖家十分友好，不用刷单，不用做广告，只要店铺有真实的浏览量、销售量，排名自然靠前。创业的学生越来越多，每到下午四五点，整个校园充斥着撕胶带的声音。郭刚志带学生参与过 2008 年的一场市场营销大赛，他还记得，有几个义乌工商职院的学生提交了“电商营销”的成果，附带一份月营销额超过 10 万元的流水。几个评委都愣住了，后来，很多媒体带着质疑、震惊，涌入学校采访，发现有不少学生靠着淘宝，年销售额已经达到了几十万甚至上百万。

2008 年，为了能给创业的学生提供资源和培训，义乌工商职院干脆成立了创业学院。首批 30 名学生是从其他学院选拔出来的，学院开设市场营销、企业管理、工商税务、财务管理等课程，培养学生“当老板”的素质，聘请创业成功的学生、企业家来做讲座授课。为了保证学生有足够的时间做运营，有些课程和讲座被安排在晚上。学院还开始试行学分替代制度——学生的淘宝店铺达到一定级别并得到认定后，就可以代替非核心课程的学分。

这种培养方式在当时引起不小的争议。“有人说，贾院长是掉进钱眼里了，开了个‘老板专业’。一些领导也私下里来问我：‘老贾啊，你这个专业不会搞成卖文凭的吧？’”回忆起当年的舆论，贾少华大笑：“我们的学生都忙起来了，精神面貌和以前不一样了，这还不够吗？”如今的创业学院党委书记徐峰是学计算机出身，在 2010 年加入创业学院，他还记得，一片争议声中，义乌工商职院的前进步伐没有放缓，反而在资金、人才培养方面提供了更多的支持。“大家都明白，高职院校不是培养做研究的学者，大部分人只想毕业后找个好工作，养活自己。义乌这个城市正好提供了得天独厚的环境，何乐而不为？”

从学生到创客

义乌确实是创业者的天堂。人们常说的“小商品批发市场”的官方名称是义乌国际商贸城，占地 550 万平方米，按照商品品类分为五个区，有接近 7.5 万个商铺，如果把店铺挨个逛一遍，大概要花三个月时间。商场里常常能看到年轻人拉着大行李箱，四处挑选样品。

从商贸城南下到学校的 15 分钟路程中，还会路过另一个有着近 1200 家商户的大型服装库存批发市场和数不清的快递站点。根据学校的统计数据，在义乌工商职院方圆 10 公里内，集聚了 500 多家专业配送公司、近 100 家网络批发公司，这其中有不少公司负责人就是学校的毕业生。

如何花三年时间把一个零基础的学生培养成一个有经验的创业者，是成立独立二级学院后的核心问题。如今，创业学院设置了电子商务、跨境电子商务、商务数据分析与应用、网络营销与直播电商四个专业，在校生 2000 余人。大一的课程以通识和电商基础课程为主，大二的核心课程密集，包括数据分析、视觉营销设计、社群运营等。徐峰解释，这是根据学生创业进度安排的，“低年级学生遇到的大多数是运营店铺的基础问题，升上高年级后，有些同学的事业发展起来，可能就需要营销、管理方面的知识。”

无论是理论还是实践课，都要求师生拿出真实的数据说话。周一上午，我们旁听了一节大二学生的数据分析技术课，主题是如何对自己的产品进行定价。在机房里，每个学生的电脑上都打开着一份表格，里面记录了库存、销量、成本等。表格是授课教师从自己的淘宝店铺后台里下载的，作为讲解案例。

创业学院的新生入学后，学院会向学生开放报名，每个专业组建一个或两个创业班。创业班的理论课程安排得紧凑，有更多实践时间，但毕业要求也更高：每个学生都要“真金白银”地进入市场做实践，有自己的创业项目。学校里有一



（左、右图：于楚众 摄）

左图：郭刚志（右）是最早发现直播电商兴起苗头的一批老师，他正带着学生做直播训练

右图：金文进（左二）是学院资深的创业导师，他的班上有一半以上学生正在创业，其中不乏李健松这样年销量超过千万的创业者

栋占地 1.2 万平方米的“创业园”：一层是项目孵化基地，学生可以在这里做直播训练、设立工作室；二层以上是授课教室。一位老师开玩笑：“别小看任何一间普通教室，到网上一查，里面可能已经注册了五六家公司。”

“对于创业班的同学，大一时我就要求，‘先把店铺开起来’。不是在虚拟软件上运营，是真实地开店、拿货、营销、发货。”金文进是学院的实战型创业导师，也是 2021 级电商专业创业班的班主任，他的班级里有将近一半的学生正在创业，其中不乏李健松这样把年销售额做到上百万的学生。金文进从 2008 年开始运营自己的淘宝店铺，卖过义乌特产红糖麻花，也卖过北京奥运会纪念版 T 恤，如今主要和当地政府合作做农产品推广。“开店是资本和经验的原始积累过程，学生先把东西卖出去，赚到第一桶金，脚踏到真实的市场上，再谈以后的规模和扩张。”

许多问题会在店铺运营时自然浮现出来。学生最常遇到的难题是成本核算，一个创业新手也许能把成本核算的公式背得滚瓜烂熟，但在运营自己的店铺时，总会发现实际情况比公式复杂得多。一位做红糖生意的毕业生陈万佳告诉我，他的家里长期做线下生意，自己多少接触过财务，但刚开始运营淘宝店铺时，还是花了将近一个月时间才理顺店铺的成本，线上成本包括投放广告、物流快递、投诉退货率，退货率里还包括运费、货物折损、丢件，只有把所有可能产生的成本都罗列出来，最后才能计算利润。

如果学生毫无创业经验，家里也没有资源支持，创业导师会近乎“手把手”地把学生带入门。在创业学院里，有 30 多位像金文进一样的实战型导师，他们有十几年的创业经验，也有自己的公司。学生可以先加入导师的工作室，参加店铺运营，学习各个环节的工作；如果想独立开店，也可以使用导师提供的供应商、物流等渠道。金文进有时会把一间成熟的店铺直接交给新手学生打理，自负盈亏，熟悉流程以后，学生可以利用现有资源复制一个一样的店铺，再拓展别的品类。

义乌工商职院党委书记李昌祖觉得，学校最大的人才培养特色就是注重创业实践，“每年毕业



生在义乌自主创业率达到12%，这都是'实打实'的创业，我们要求学生提供一年的流水、其中连续三个月营业额需要达到一定的标准，才能算成功。这个认定标准最早由学校制定，后来也得到了义乌市人社局的认定。”学校还曾经对接受过创业教育的毕业生进行回访，发现即使是毕业时选择了就业的学生，在毕业三年内尝试创业的比例也很高。

采访中，一个困扰我的疑问是，如今市面上有许多电商创业的培训班，和培训班学员相比，在义乌工商职院接受了三年教育的学生有什么独特的收获？

“结论可能有点残酷。单从技能角度，大家是差不多的。如今的学习资源很多，只要个人愿意，就能得到系统的技能培训。”金文进解释，如果只做理论讲解，电商的底层逻辑是一样的——提升曝光量、转化率，最后增加销售额。但每一个环节都涉及复杂的投入和组合，某一种商品是否还有市场空间？销售时，要投入多少推广资金才能撬动自然流量？临界点在哪里？这需要足够的经验和敏锐度才能判断。而学校最独特的资源，就是一批有经验的实战导师，“我们不会把学生作为竞争对手，而是毫无保留地把经验和资源分享给他们。市场提供的信息是相似的，但导师会加入自己的认识和理解，高效地传递给学生”。

市场的触角

在名为“创业园”的教学楼一楼，有一排电商直播工作室，每个工作室里都摆放着环形灯、补光灯、手机支架，供学生做直播训练。开学第一天中午，一个直播间里已经有三个女生凑在一起讨论，接下来哪一款手链可能会“爆单”、要准备多少库存。这场讨论持续很久，三个人甚至一度提高音量发生了争执。她们的苦恼在于，“囤多了怕砸手里；囤少了，万一火了，就来不及追加生产”。其中一位女生抱怨，她曾经做过服装生意，上午直播间里爆火的款式，下午别的店铺马上有更便宜的同款出现。

产品快速更迭是如今市场的常态。以前，一款新产品在面世后的半年内都是畅销款，慢慢地，

这个周期缩短到了三个月、一个月甚至一周。郭刚志是直播电商专业的创业导师，已经看惯了这样激烈的竞争。“最早发现商机的人必须跟进，囤一大批现货。如果有犹豫，库存不足，等到后期补订单时就会明显感觉到市场疲态，价格可能已经降了三分之一。”至于谁能精准把握住市场的动向，“骨灰级的玩家都无法打包票。只能说，掌握的信息越多，可能性越大。”

回看义乌工商职院过去30年的发展，学校似乎总是精准地踩在了市场变动的关键节点上：2003年淘宝刚刚出现，第一批创业学生开始在电商平台上淘金；2009年，跨境电商兴起，学校与敦煌网、eBay两大跨境电商平台合作，开设了敦煌班、eBay班；2017年，直播带货还不像现在一样普及，创业学院就开设了电子商务新媒体方向，设置直播电商课程，2020年成立了浙江省首个直播电商学院，制定全国第一个《电子商务（直播电商方向）专业教学标准》。

学生感知市场的触角就是老师和同学，他们相互交织为一张看不见的网。“老师本身就在市场里浸淫了十几年，和许多品类的产业链上下游联系紧密。我们的许多毕业生成了小老板——他们的企业可能规模不大，但是‘船小好调头’，更容易对市场做出反应。学校也和主流平台都保持合作，能很快知道哪个平台正在崛起、朝哪个方向发力。”郭刚志说。

他自己亲身参与过、体会最深的一次，就是创业学院对直播电商教育的提前布局。大概在2016年底，短视频平台上开始出现直播，但当时的风评并不好，以娱乐直播为主，有些直播间甚至充斥着暴力、色情内容。很快，一些和学校有合作的电商企业主动找来，询问是否有学生接受过带货主播的专业培训。那时候“带货主播”还是个新鲜词，即使是已经开始做直播的商家，大多也只是对传统电商的延伸：没有话术、解说、优惠活动，主播充当导购员角色，有人询问某一款产品，就简单展示实物。

但几位做服装生意的朋友告诉郭刚志，在杭州四季青，头部主播的带货量已经“很惊人”。义乌距离杭州只有一个多小时的车程，郭刚志开着车，和朋友一起到杭州一探究竟。“震惊到什么程度？杭州繁华地段，那么贵的写字楼，整层楼都在做直播！流水线，24小时几班倒，通宵达旦地播，我当时还是第一次见到直播的环形灯。”郭刚志询问每个月的销量，一家公司的负责人轻描淡写地回答，“反正一个月几千万是有的”。回到义乌，郭刚志马上找到院领导，提出自己需要一间教室研究直播带货。他置办了设备，带学生开了十几个直播间，最多时一天能卖掉三四十万的货。

反馈回来的信息越来越多，学院也捕捉到了苗头。2017年，教育部的专业名录里还没有设置“电商直播”，创业学院就把电商直播作为其中一个授课方向，放在原来的专业里。到了2020年可以申请设立专业时，义乌工商职院已经有三届直播电商的“科班主播”。

不只是创业学院，整个学校的教育都在强调与市场的深度结合。在学校里，我们走进了一栋不像教学楼的写字楼，大楼一层挂着“义乌市创意园”的牌子。这是一个以小商品创意设计为研发方向的创意产业园区，指引牌标注每一层入驻企业的名称，一共90家，大多数是文创设计机构，每年招收一批学校毕业生，也有许多正在实习的在校生。创意设计学院院长金红梅告诉我，创意园与创意设计学院是一个机构、两块牌子，目的就是实现企业和学校的深度产教融合。

金红梅进入创意设计行业多年，曾经在不少比赛中担任评委。她见过许多天马行空的设计创意，想法独特，但评委仔细一看，用的材料复杂、昂贵，根本不可能量产，有的甚至连样品都打不出来。“设计一定要和销售端及生产端结合，否则只能留存于纸面，却不是市场所需要的。”金红梅说，创意设计学院的部分课程目前采用的是“现代学徒制”模式，大二时，企业和学生双向选择，学生进到企业里，了解企业的生产流程、市场调研情况，再由有经验的设计师指导参与项目。最后，学生做出来的设计需要真正投入生产线，拿到积极的销售数据反馈，才算有就业的能力。

风口过去之后

9月上旬，在开学后的第一次讨论会上，金文进把自己指导的几名大三学生聚在一起，询问每个人接下来的计划。做水果生意的李健松和另一位做瑜伽服生意的男生最活跃，他们的生意已经趋于稳定，两人热络地聊着店铺情况，抱怨起前一天直播时“被平台

强行下播”。相比之下，其他几人显得腼腆了许多：三名学生打算专升本，正忙于为考试做准备；两人正在实习，准备毕业后找一份电商相关工作。

一个有些无奈的现实是，这几年，学生的创业热情确实有所下降。在讨论会前的一节小课上，金文进讲完社群运营的知识，给班级学生留出十几分钟的答疑时间。课堂陷入一阵沉默，过了许久，才有一位女生小声提问：“如何零成本开一个抖音店铺？”

这是大多数学生创业时面临的窘境：“一张身份证、一块钱”就能开店的年代早已过去，开店的成本越来越高。即便能借助导师提供的各种资源，要运营好一个店铺，学生依然需要有一笔不小的资金投入激烈的流量争夺，而结果很可能是石沉大海。这也是金文进把小课主题设置为社群运营的原因：相比于花钱买推广，自己花精力把潜在客户组织成微信群，在群里发信息和广告，更符合大多数学生的实际情况。金文进知道，有的学生手里甚至有十几个微信群，每天要花大量时间打理，但总是效果平平。

主导流量的平台日益强势，创业者的话语权更显得微弱。在直播或是后台沟通中，他们随时面临“被下播”或判定退款的风险。李健松告诉我们，做水果生意三年，他整理出了一份包含了1000多个危险词的文档，大多是自己踩过的“坑”，比如在后台和顾客聊天时出现“坏果”之类的词汇，平台马上会跳出“仅退款”的选择；如果提到私下交换联系方式，店铺有可能被罚款甚至封禁。这些规则或许不够合理，无力抗衡的创业者们只能小心翼翼地遵从。

创业园一楼的墙上张贴着许多优秀校友的照片，讲述着他们在2010年前后白手起家，做出上亿体量事业的故事。但学生心里清楚，创业神话重现的概率实在太小，“风口过去了”“到处是红海”，成了他们私下聊天时抱怨的话题。

金文进不太认同这样的说法。他记得，类似的悲观论调在十几年前、电商刚刚兴起时就已经出现，只不过那时的热门话题是义乌小商品市场是否会倒闭——今天，义乌国际商贸城还在计划扩大规模。“市场依然蕴含着巨大的机会，我国小商品出口占全球出口比重的50%，还有足够大的体量没有被开发出来。但如果所有人都来分同一块蛋糕，大家就会‘卷’得很累。怎么办？创造第二条增长曲线。传统市场上的产品都可以在互联网上再做一遍，通过产品设计、功能创新，商品的附加值还可以向上拓展，比如原本卖5块钱的开关，再设计一项功能，价格就提高到20元。”

在校三年时间就成了学生修炼内功的时候。最近十年，虽然总有不同电商平台崛起，但平台背后的底层逻辑始终是供货、物流、营销、运营，而学校的课程体系足够提供核心内容的学习。对产品的创新也不太可能凭空出现，需要学生在常规销售里打下基础。金文进随手用办公室里的一个插线板举例，“学化学的人可能会知道插线板用的材料，但哪种材料在实际生产中更轻薄、能防弱电干扰、成本更加适配，这没办法靠理论学习，只有长期做这一行的人多跑跑原料厂，才能知道改进方向”。

对于学校而言，最紧迫的或许是给正在创业的学生提供足够的支持，保留他们心中对创业的“火种”。如今，每个学院都选出一批创业辅导员全程跟进学生创业过程，一位负责创业管理的老师总结，学生觉得迷茫，就让辅导员和创业导师去家访、谈话，帮忙找方向；资金不够，学校提供同创基金；找不到合适的供货渠道，学校帮忙联系校友资源。“哪怕学生在学校里失败了很多次，毕业时没有去创业，都没关系，只要他的脑子里始终有一个愿望：机会成熟时，我还是要自己干。”

采访的最后一天，我在一位名叫杨梦的19岁女孩身上看到了这种“火种”。杨梦是创业班大二的学生，身材娇小，说话时轻声细语。见到她时，她正在创业园一楼的直播工作室里卖货，销售的产品是今年流行的洞洞鞋。这是厂家送给工作室的样品，她耐心讲解了六七款鞋子，包括款式、价格、赠品，一刻都没有停歇。

我们聊到她自己的生意时，杨梦有些害羞，说自己还在摸索期，目前卖的是无痕挂钩、樟脑丸等小商品，客单价不高，不过已经有稳定的客流量。她是丽水人，父母都是普通上班族，家里并没有做生意的背景和资源，但她却对创业十分热忱。说起自己的创业过程，杨梦又恢复了直播时的活泼，回忆自己鼓捣过的美甲、小玩具，“什么流行就卖什么”，曾经还因为与同行打价格战，没有把成本计算清楚，亏了几千块钱。“赔本后资金不够了，我就去帮别的同学的店铺做配货工作，攒了一笔小钱，换新品类卖。以后也是这样的，失败了我就去打工，有钱了再重新来，应该会有‘成了’的一天吧？”



探索过六七种产品后，李庆最终把方向定在瑜伽服。他的直播间背景就是瑜伽体式图

创业实战：学生们的故事

记者 · 吴淑斌　摄影 · 于楚众

投身市场的创业者都有自己的难关：从零开始的新手必须反复试错，才能找到创业的方向；站在前人的肩膀上，接班者面临的难题是如何带着成熟的企业走得更远。

“摸爬滚打”的新手

见到李庆是在他的仓库兼直播工作室。100 多平方米的地下室里摆着五六个两米高的架子，上面按照款式、颜色，整齐地码放着瑜伽服。仓库的其中一面墙粉刷成淡灰色，挂着几幅瑜伽体式图，这是李庆直播时的背景，“纯白色在镜头里会过度曝光，观众会觉得刺眼。淡灰色的舒适度更高”。

李庆是义乌工商职业技术学院（以下简称“义乌工商职院”）创业学院的大三学生，今年 20 岁，高高瘦瘦，穿一件简单的白色 T 恤。因为每天都要直播，他在头发上打了些发蜡塑型。李庆是安徽亳州人，但大家族里的亲戚早在十几年前就到义乌做生意，除了父母开水果店，其他叔叔伯伯办工厂，生产胶带、服装等。从商是他早就确定好的方向，但李庆想做的是电商，做一个和父母不同的类目。高考时，他的成绩已经接近本科线，原本考虑的是武汉一所职校的电商专业——这个学校被叫作“大专里的小清华”，但义乌的信息优

势和物流优势是其他城市无法相比的，他最终填报了现在的学校。

义乌工商职院以“创业”为特色，其中创业学院的优势最明显。班主任金文进对李庆的印象很深，按照惯例，每年招生工作结束后，创业班班主任要给学生挨个打电话，了解他们的创业意愿、经验和家里的从商经历。新手创业免不了摸爬滚打、频频受挫，学生的创业意愿强烈是将来能成功的最重要条件。打给李庆时，金文进听到电话那头的男生很兴奋，“我要做生意的！我爸妈是做水果店的，但我想自己打拼，闯出点事业。”

李庆确实“能折腾”，大学两年时间，他已经尝试卖过六七款产品。大一刚开学不久，他和同学合伙开了第一个电商店铺，选择的商品是那年最流行的帽子、围巾、手套“三合一”款式。那时大家都是新手，注册店铺、装修页面、跑批发市场花了不少时间，等到他们终于开张，其他同款商家店铺已经大卖。“做冬天的产品，秋天就要开始铺垫，包括选品、投流。我们落后一步，流量都到了别人店里。”这是李庆反思出来的经验。好在那一次用的是厂家代发的形式，他们只亏了开店、引流的投入。

后来，李庆的第一次“爆单”是靠一款误打误撞选择的儿童弹力球玩具。当时正好赶上小学生开学，短视频平台上有大V宣传这款玩具，李庆店铺里的流量忽然多起来了，每天要发几十箱、将近2000件货。有了订单，储存、发货成了新难题，弹力球玩具的体积和重量太大，李庆借用了老师金文进的一间校外工作室作为仓库，货品塞得满满当当才勉强撑下去。弹力球生意没有持续性，只卖了两个月就冷落下来，李庆不得不重新思考新品类。

跌跌撞撞寻找方向是新手创业的常态。按照金文进的经验，低年级学生早期的尝试更多凭借直觉和运气，但大二年级上完创业核心课程——比如数据分析课以后，就要学会转向专业判断。“选品时要看店铺和行业数据，做宏观、中观、微观的研判。哪个品类目前的销售更好？未来的市场空间更大？和自己的供货渠道的匹配程度更高？都需要创业者做出权衡。”

最终决定做瑜伽服生意，李庆提前做了许多调研。他发现健康和养生是疫情期间的热门话题，居家锻炼成了一种潮流。即便是现在，社交平台上穿着瑜伽服外出运动、旅游的人也不少，“人们对瑜伽服的需求不会只是短暂的一阵风”。2022年冬天，李庆检索店铺，发现义乌市销售瑜伽服的大商家只有100多家。他又找到一位做服装生产的亲戚询问瑜伽服的走货速度，“出货后，发个朋友圈很快就全部清掉了，说明单个店铺的销量很惊人。”李庆跑了三四个服装批发市场，最终用的是“新品+尾货”的产品组合，尾货的优势是价格低、质量好，但需要眼疾手快地抢库存量；新品由工厂直接代发，但利润低，走“薄利多销”的路子。

如今，他的店铺已经能有稳定的出单量。拿货、直播、发货、售后全由李庆一人完成，采访的那天下午，他刚收到一批送来的新货，干脆开启了一场直播。一坐到镜头前，他的情绪和声调都高昂起来，熟练地展示产品、回答粉丝提问、上链接，偶尔还要说几句俏皮话活跃气氛。一场40分钟的直播结束，他卖掉了1000多块钱的产品。

不出意外的话，李庆不会再变换品类，而是把瑜伽服生意做大。他的目标是将来能拿到瑜伽服大品牌的授权，从尾货走向正品，“每天卖两三千块钱，大品牌肯定看不上。我现在的重点是积累稳定的销售量，再组织一个靠谱的团队跟着干”。

接班的“创二代”

在义乌工商职院，还有另一群目标明确的创业者——“创二代”。义乌的“创二代”是个不小的群体，他们的祖辈和这座城市一起经历过改革开放、市场经济腾飞的年代，“从无到有”做起线下实体产业。电商兴起之后的十几年里，向线上转型成为摆在“创一代”面前的现实问题，而这种转型更多依靠年轻的接班人来解决。

做红糖生意的陈万佳就是这样的“创二代”。他出生在一个红糖世家，从爷爷那一代起就挑着红糖走街串巷，慢慢地，家里有了两三家实体店铺和自己的红糖加工厂。陈万佳是闻着红糖味长大的，小时候，父母在义乌国际商贸城开店，又在附近的大厦里租了个店面当仓库，他的童年不



陈万佳出身“红糖世家”，他的任务不再是简单的销售，而是如何继承和发扬义乌的红糖文化

是在商贸城里写作业，就是在大厦里帮家人叠盒子、看工人装货。陈万佳还保存着一张照片，是上小学的他推着一辆推车走在商贸城里，弟弟坐在小推车上摇着拨浪鼓大声喊：“买红糖喽！”

接手家里的红糖生意是陈万佳早就确定的方向。2016 年中考时，他的成绩超过普通高中录取线将近 30 分，却最终选择了一所职高的“3+2”项目，开始学习电商专业。这是父亲提出的建议。“大家心里都明白，电商是大势所趋，但那时线下的生意很红火，没有时间打理线上店铺。而且父母年纪大了，没有能力去管，连怎么发货都搞不懂，家里都等着我来把线上的事情做起来。”

真正的转型尝试是在陈万佳进入义乌工商职院之后。高中时，陈万佳虽然也学习电商知识，但老师只是在跟着一本三四年前的教材讲解，学校里连电脑都没有。直到 2019 年上了大学，陈万佳才第一次打开父母前几年注册的网店。店铺一片“荒芜”，许多产品没有图片详情、没有生产日期，甚至价格都是线下的两倍。他花两个月时间把整个店铺翻新了一遍，重新生产图文内容，装修完成的那天，店铺里“叮咚”的下单声才第一次响起，后来，店铺销售量维持在每个月六七万元。

这只是第一步。对于“创二代”而言，电商转型不是简单地更换销售渠道，更重要的是为家里的传统生意找到足以持续生存下去的支柱。在义乌，红糖是人们送礼时的必备品，但每次拿出手的红糖都显得太随意。“到了糖厂里或者店里，店家拿个红色塑料袋装上两三斤，沉甸甸一大包，没有包装、没有资质，就这样拎着上门。现在大家的生活条件好了，总想多拿出点心意吧？”陈万佳找设计师开发了新的包装袋，又把“送礼”流程一体化，每逢节日，包装袋里再附赠贺卡和小礼物，顾客只需要下单、填地址，剩下的都可以交给陈万佳的公司搞定，甚至能在对方收到礼物的同时，打电话留言祝福。

义乌的红糖产业规模足够大，质量却参差不齐。陈万佳查看了许多红糖电商店铺，发现店铺评价里常常有人提到“红糖里有杂质”“两次买的红糖口感不一样”。这是原来实体店铺里很难拿到的信息，毕竟，许多本地人买红糖是用来送礼的，外地游客在店里买完红糖，就不会再有联系了。

陈万佳直觉地认为，“把品质做上去”可能是自家红糖品牌能够在市场里“冒出来”的一次关键机会。他找到父亲和几位熬红糖的老师傅，回到工厂反复试验了不同的熬糖方法，最后发现可以把甘蔗汁沉淀池的过滤出水口提高到中部，同时换成拦截效果更好的锥形过滤网，能有效让杂质沉底，过滤出更清澈的糖水，通过将红糖颗粒化，延长红糖保质期，还能提升红糖单位克重的营养价值。这一套改良方法后来被编撰为《义乌红糖加工技术规程》，成为古法制糖的“义乌标准”，陈万佳的公司“敲糖帮”也获得当地政府的支持，打算建一个“红糖非遗馆”，展示和传承这套改良后的制糖技艺。

插图：老牛

Philharmonic

爱乐



2023 年第 9 期，总第 284 期

当音乐节成为一种生活方式

出发 音乐节与多巴胺 __ 欢腾 “Happy We!” 快乐的田园巴洛克 __ 自在 逍遥音乐节逍遥游 __ 即兴 流经英伦与欧陆的爵士节河流 __ 共舞 摇滚时代会饮篇 __ 线报 欧洲夏季古典音乐节还值得去吗? __ 幕间 英国摇滚乐队绿洲 __ 对话 吴蛮：步履不停 __ 专栏 民歌与进化论 __ 专栏 寻迹：丝路幻想舆图 __ 安可 一位建筑师的“葡萄园”



爱乐公众号



扫码购买纸刊



订阅电子刊

个税起征点应该上调吗？

主笔 · 谢九

最近，个税改革接连释放出一系列减税红包，在很大程度上减轻了普通民众的纳税支出。在这一轮个税改革中，最引人关注的是，个税起征点会不会迎来上调？

8 月 28 日，财政部和税务总局发布公告，将年终奖的优惠政策延续到 2027 年，这是近期对个人所得税释放出来的第一个利好消息。我国 2018 年那次大规模个税改革，推出了综合所得征收的办法，将原先分别计税的工资薪金、劳务报酬、稿酬和特许权使用费这四项收入所得合计在一起进行综合征税。

不过，为了减轻工薪阶层的负担，对于全年一次性奖金，纳税人可以选择不纳入综合所得计算。如果将年终奖计入全年综合所得收入，很多纳税人就可能需要大幅补税。按照当时的时间表，这项优惠政策原本应该在 2021 年底到期，国务院将这项政策延期到 2023 年底。这一次，国务院将这项政策延期 4 年，延续到 2027 年。这也相当于让很多纳税人对未来的收入有了更明确的预期和信心。

除了年终奖的税收优惠政策之外，近期个税改革更大的力度在于提高了专项抵扣的额度。8 月底，国务院发布《关于提高个人所得税有关专项附加扣除标准的通知》，提高了三项个税扣除标准，具体包括：3 岁以下婴幼儿照护专项附加扣除标准，由每个婴幼儿每月 1000 元提高到 2000 元；子女教育专项附加扣除标准，由每个子女每月 1000 元提高到 2000 元；赡养老人专项附加扣除标准，由每月 2000 元提高到 3000 元。

按照国家税务总局的表述，自 9 月份起，信息系统将自动按照提高后的专项附加扣除标准计算应缴纳的个人所得税，此前多缴的税款可以自动抵减本年度后续月份应纳税款，抵减不完的，可以在办理 2023 年度综合所得汇算清缴时继续享受。

这次提高三项扣除标准之后，意味着每年的个税抵扣额将增加 3.6 万元。我国目前的个税起征点是每年 6 万元，如果纳税人能够全部符合并享受三项抵扣，就意味着个税起征点提高到 10 万元左右，很多人将因此不用缴纳个税。如果叠加此前的个税专项扣除，部分纳税人的个税起征点和免税额度还会更高。

最近，国家财政部副部长表示：“目前年收入 10 万元以下的个人基本不缴纳或者仅缴纳少量的个人所得税。”此言在很大程度上体现了我国个税抵扣额度逐渐提高，将给普通民众带来红利。

最近几年，我国的个税改革主要靠专项抵扣来局部减税，部分人符合抵扣标准能够从中获益；如果不符合抵扣标准，也就难以享受到减税红利。我国从 2018 年开始实施个税抵扣政策，这是我国近年来个税改革的一大进步。最近几年抵扣项目逐渐增加到 7 个，包括子女教育、赡养老人、房贷利息、大病医疗以及 3 岁以下婴幼儿照护等。看起来能够抵扣的项目很多，但并非人人都有资格享受，在 7 个专项抵扣当中，很多人只能享受一两个，如果一个人没有小孩、没有父母，也没有房贷，有可能连一项抵扣都享受不到。

如果个税改革最终不能让大多数人受益，那么减税的效果就大打折扣。在当前经济下行的背景下，民众对未来的收入信心不足，很大程度上制约了中国经济的复苏。经济下行周期里，指望企业给员工大幅涨薪并不现实，想要提高民众收入，还要更多地仰仗大规模减税。

最近几年的个税改革是结构性减税，而不是整体减税。而结构性减税的效果，最终比不上整体减税。

想要达到整体减税的效果，提高个税起征点是一个绕不过去的话题。1980 年，我国首次开始征收个人所得税，当时的个税起征点为 800 元，

后来经过 3 次调整，2018 年那一次个税改革将起征点上调到 5000 元。迄今已经过去 5 年时间，其间居民收入和生活开支都有了大幅增长，个税起征点有必要随之做出调整。

个税起征点的制定理念，主要是为了保证居民的基本生活不受影响，将居民的基本生活费用在税前予以扣除，所以具体的设置标准，就应该和居民的基本生活开支挂钩。

个税起征点到底设置多高为合适，一个可以参照的标准是人均消费性支出。去年我国居民人均消费支出为 24538 元，如果按照“一个家庭 2 个就业人口，负担 1 ～ 2 个小孩和 2 ～ 4 个老人”的家庭结构来计算，一个就业人口大概平均负担 3.5 个人的支出。那么，这就意味着人均负担的消费支出为 85883 元，折算成每个月为 7157 元。这和目前每个月 5000 元的起征点相比，显然还有很大的提升空间。

对一些一线大城市，每月 5000 元的个税起征点就显得更低。比如北京市去年的人均消费支出为 4.32 万元，按照一个就业人口负担 3.5 人的标准计算，负担的消费支出大约为 15 万元，每个月的个税起征点至少要在 1.26 万元，才能抵消基本的生活开支。

在经济下行的背景下，各项税收增速放缓，减税显然需要更大的勇气。不过，减税带来的红利，也有可能超出预期。在我国的税收体系里，个人所得税所占的比例其实并不大。我国的税收来源主要是增值税、企业所得税、消费税等，个税占比不到 9%，这也就意味着，适度降低个税，对我国的整体税收影响并不是很大。

个税大幅下降，给民众带来的收入提升感会非常明显，由此会对经济带来四两拨千斤的效果。对于普通民众而言，唯有收入实质性提升，才能有信心消费，进而对中国经济带来更大的杠杆效应。

这一轮个税改革，已经给普通民众带来了很多实实在在的利好，如果能从专项抵扣的结构性减税，转向提高个税起征点的全面减税，那么会有更多的普通民众享受到减税红利，中国经济的消费潜力也会得到更大程度的释放。

“北卡枪击”中的被害导师：优秀、体面与危机

记者 · 余物非 李晓洁

在导师、同学和学生眼中，严资杰温和有礼、乐于助人，是博士三年光速毕业并在此期间发表过 17 篇期刊论文的“学神”，精湛的钓鱼手法和厨艺也常为人所津津乐道。不过在旅美求学、成家立业的 15 年间，这位农家出身的学子也面临着极难把控的压力与无奈。当原本以个人学术为重心的旅美移民生活融入了家庭和教学的因素，世俗意义上的体面和成功已不再完全取决于自身素养。很多困难的应对和风险的识别，并非他只身一人所能完全掌控和解决。

实验楼的枪声

美国东部时间 8 月 28 日下午 1 时许，34 岁的北卡罗来纳大学教堂山分校应用物理系博士生齐太磊拿着一把上了膛的 9 毫米手枪，进入钟塔对面的考迪尔实验楼（Caudill Labs），径直朝 159 室走去。这间办公室门口一直贴着一排歪歪扭扭的英文单词：“Zijie is my dad!”（资杰是我的爸爸！）

159 室的主人是 40 岁的应用物理系副教授严资杰，门旁的英文是他的大女儿写下的。严资杰在这所全美一流的大学任教四年。来到这里之前，他已经是“严氏研究组”（The Yan Research Group）的创始人和主理人。2015 年 8 月，位于纽约上州（Upstate New York）的克拉克森大学（Clarkson University）聘用刚结束博士后研究不久的严资杰做助理教授。学校给予他根据自己想法独立开展研究的机会，他便创立了“严氏研究组”。课题组的网站上介绍，他的实验主要“通过开发新技术来研究纳米维度下光与物质相互作用，进而超越光子学和材料科学之间的界限”，而且拥有大量尖端仪器和设备，能用来进行纳米科学、光电子学和生物学研究。实验室还对“纳米结构材料的设计和合成感兴趣”，并期待能将成果在能源和健康领域付诸实践。

2019 年，严资杰拿到了科研资金，沿东海岸一路南下 1200 公里，将自己的实验室搬到了全美排名前 30 的北卡罗来纳大学教堂山分校。北卡教堂山分校现任应用物理科学系（Applied Physics Sciences）系主任蒂奥·丁格曼斯（Theo Dingemans）曾参与招募严资杰。他通过邮件告诉本刊：“通过他（严资杰）的研究项目，他正在突破纳米科学的边界，而他在科学期刊上发表的大量论文就是证明。”今年 1 月，严资杰升任副教授，拿到了有着学界“铁饭碗”之称的终身教职。美国大学人力资源职工联合会（College and University Professional Association for Human Resources）2020 年发布的一份报告显示，全美高校教职人员的年龄中位数是 49 岁，而彼时严资杰还不到 40 岁。有四位受访者对本刊提到，严资杰称得上年轻有为，因为在他这个年纪，大部分同专业的科研人员还在做博士后。

齐太磊是严资杰的学生。2022 年 1 月，严资杰课题组网站发布了一则消息：“欢迎齐太磊加入严氏研究组，期待他在研究生科研中的新发现。”从年纪来看，齐太磊只比严资杰小 6 岁，同样来自中国。和导师相比，这位新学生在美国的境遇不太顺遂。2019 年，齐太磊来到美国南部，开始在路易斯安那州立大学（Louisiana State University）读博。接下来的两年，他读得并不顺利，在 2021 年末选择拿硕士学位离校。去北卡前，齐太磊在社交媒体询问谁愿意接他还未到期的租房合同，做护工的当地人丹佐·伦敦（Denzell London）对房子感兴趣，因此与他有过一面之缘，去过齐的住处一次。他告诉本刊，齐太磊所在的社区“治安不好、小偷小摸不断”，除了一台电脑和一张床，他的房间空空荡荡。

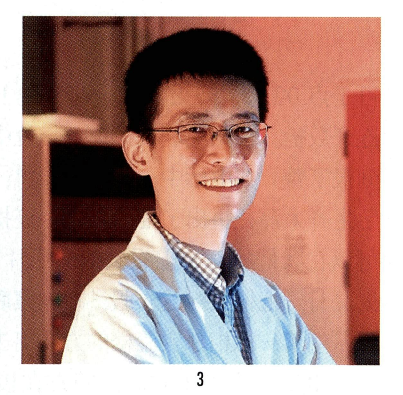
从学术成果的角度看，严资杰和这位新学生的合作是不错的。在他的指导下，齐太磊在加入



1



2



3

1. 8月28日，枪击事件后，警察在北卡罗来纳大学教堂山分校附近的公路旁巡逻

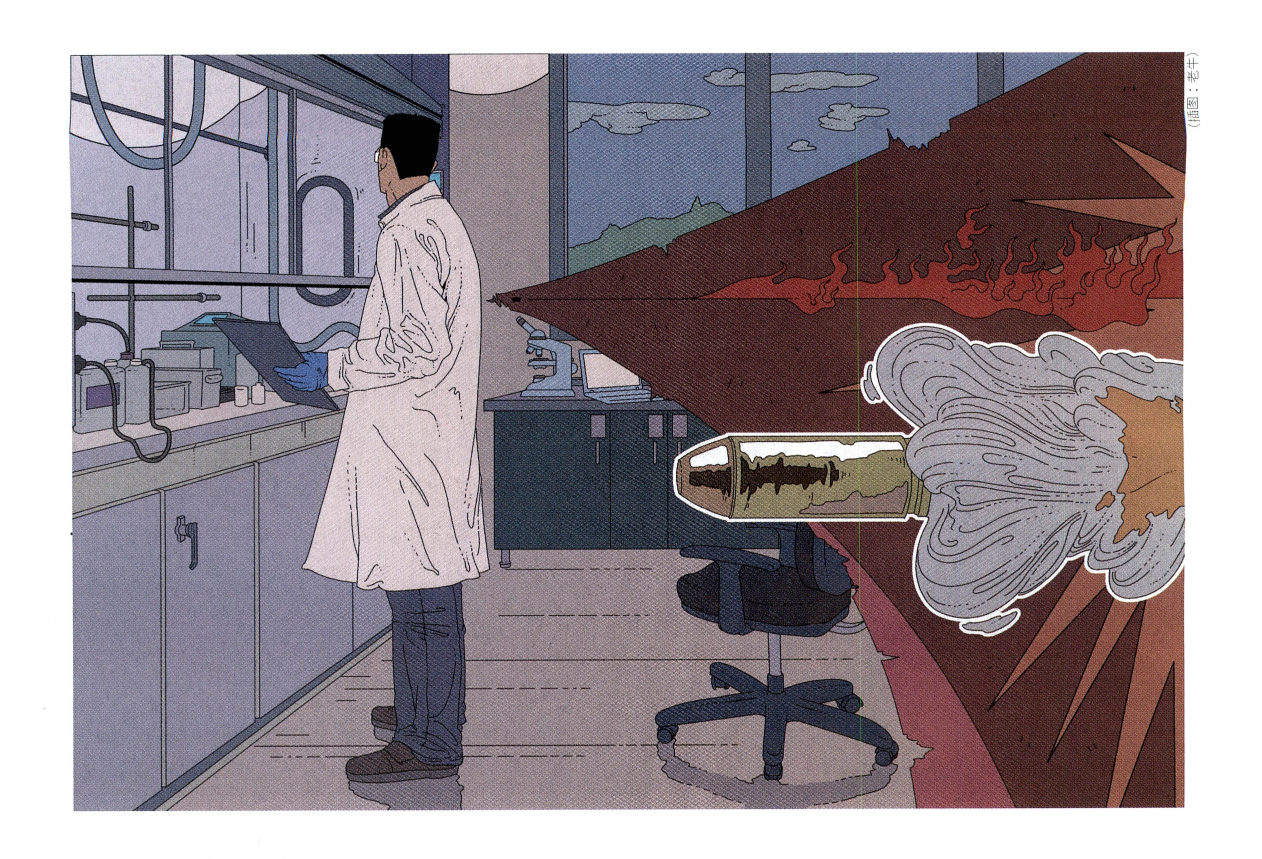
2. 8月29日，北卡罗来纳大学涉嫌枪杀导师的博士生齐太磊（中）现身法院

3. 严资杰

课题组一年半内就发了两篇论文。但从齐太磊发布的推文上看，他表达更多的却是努力丰富但依然孤独的生活，以及对研究组和导师的不满。

去年10月，他觉得自己的隐私受到了组员的侮辱，而且认为组员向导师告状说自己懒。当他跟导师问起是否有这件事时，严资杰给出了否定的答复。他似乎对此有些不满："所以啥事都没有，只是这些人有偷窥癖吗？"一个月后，他"感觉疲惫"，因为"花了太多时间来说服自己，工作不是为了向他人展示自己在工作，而是出于兴趣"。今年6月，他辱骂某位女生是"天使般的婊子"，因为这种人"展示自己最好的一面来求别人帮助我，所有人就会看不起我"。8月1日，他表达了对未来职业发展的疑虑，提问道："你是如何找到博士后职位的？"

这些看起来细细碎碎的不满和愤怒，到底如何累积成了杀机，而这杀机又如何凝聚到了严资杰身上，目前尚无法确知。当地时间2023年8月28


（插图：老牛）

日 1 点 02 分，齐太磊在卡迪尔楼 159 室向严资杰连开数枪。根据美联社报道，一位中年女性当时立刻报了警。在电话中，她声音颤抖，指出凶手就是学生齐太磊并拼出了他的名字，还提醒警方“你们可以在我们的网站上看到他的照片”。她还说，齐太磊有一把枪，穿灰衣服，在作案后就离开了这栋楼，朝着一栋相邻实验楼的方向离去。

事发一个半小时后，警方在校园以北 3 公里居民区的树丛中找到了齐太磊。根据谷歌地图估算，从卡迪尔楼走到这里需要 40 多分钟。被捕时，齐太磊穿着深灰色短袖 T 恤、深蓝色牛仔裤和浅灰色运动鞋。戴着手铐走入警车的过程中，他没做丝毫抵抗，而他使用的枪支尚下落不明。

事发一日后，齐太磊在法庭上被指控一级谋杀罪和在教育场所持有枪支罪，并不得被保释。当庭他未提出抗辩，或将面临终身监禁。他的作案动机至今仍不明确，但对于导师严资杰的死亡，所有接受本刊采访的受访者都表现出了明确的悲伤和惋惜。美国新奥尔良杜兰大学（Tulane University）物理学和材料工程教授道格拉斯·克里希 (Douglas B. Chrisey) 曾担任严资杰的博士生导师。这位已年过六旬的老人对本刊回忆，案发第二天，自己与一位 8 年前力主招严资杰到北卡的教授通了电话。谈及严资杰的离世，两人在电话两端都流下了眼泪。

“学神”

道格拉斯·克里希在 2008 年成为严资杰的导师。这一年，严资杰开始在纽约州的伦斯勒理工学院（Rensselaer Polytechnic Institute，以下简称“RPI”）读博。秋天入学时，严资杰第一次敲开克里希办公室的门。克里希记得，当时还没找到导师的严资杰有些茫然，问他是否愿意收自己入组。

当时，克里希的同事们认为严资杰的“英语是 RPI 所听过或见过最差的”。由于语言障碍，两人初次见面时没有过多交流，不过克里希答应了严资杰的请求。为了帮助这位新学生更好融入新环境，克里希说，他曾叫组内一位中国研究生给自己打电话留言，并在留言中说出严资杰名字的正确读音。克里希会反复地听，一个人在车里时还会一遍遍大声跟读“Zijie”。而英语基础很差的严资杰也在努力用自己的方式和新环境接轨。克里希记得，虽然口语不算流利，但严总是面带微

笑地敲开自己的门请教问题，即便“离开时他感觉自己对纳米颗粒的成核和生长一无所知，但仍然面带笑容”。

克里希还记得，学会激光仪器的使用和基本操作准则后，实验室里的严资杰“仔细认真”，常会拿着“不可思议的实验结果”来找他。可他投出的前几篇论文收到的都是类似“这在物理上不可能”这样极其强硬的拒信，也因此感到过抑郁。克里希会鼓励他：“有时这是好消息，因为这样能了解把拒信变为接纳的改进过程。”“任何具有建设性的科学批评都被他很好地接受，”克里希在邮件中告诉本刊，“之后，他也会挑战我的建议，这能引发我们之间应有的积极互动。”

严资杰在学术上的成长很快。据他的博士同学们回忆，严资杰是“那级同学的传奇人物”，是“paper machine（论文机器），材料系大部分文章都是他发的”。一般读博毕业需要五年，他用了三年；很多博士到毕业只发表过两三篇论文，他发表了17篇。同学王丽说，从他身上好像看不到学术有多苦，他“从不加班加点”。大家一致认为，这就是天赋的体现。克里希告诉本刊：“在我教过所有的研究生中，由于他的高产，我一直把严资杰教授看作我最好的学生。”

对于严资杰在学术上的成功，20多年前在湖北荆门龙泉中学带过他的老师们并不感到意外。严资杰来自荆门下辖京山市（旧称京山县）市郊的农村，中学时期的学业就比许多人突出。1998年中考，他以地方状元的身份考入荆门市最好的龙泉中学。该校已近退休的物理老师张一帆告诉本刊，严资杰是他班上的学习委员，三年成绩名列前茅。而且高中时就有约一米八的个头，“高高瘦瘦，帅气阳光，还是班干部”，很招老师喜欢。张一帆说，2001年高考时，老师们对严资杰的期望是清华北大，他最终考取华中科技大学，算是“发挥严重失常”。

尽管高考失手，但严资杰还是通过勤奋和优秀完成了从农村到城区，再从四线城市到省会城市的跃升。张一帆记得，虽然他后来和严资杰联系不多，但听说他“之后就按部就班了”。在华中科技大学的七年时间，严资杰先后拿到了材料科学的本科和硕士学位，同学们认为他刻苦自律，性格文静。一位自称是严资杰四年本科同学的“X”（旧称“推特”）用户在一条推文中提到，严资杰“本科时从不跟我们一起打游戏、唱K什么的”，“他的性格不像能和任何人结仇的样子”。

好人缘

成立于1824年的伦斯勒理工学院是全美乃至英语世界历史最悠久的工科院校，学风十分低调。它的主校区位于纽约上州的五万人小城特洛伊（Troy），从纽约城往北250公里，沿着哈德逊河开车约三小时才能到。小城远离大都市的繁华，生活相对简单。对于绝大多数中国人来说，将伦斯勒理工学院和特洛伊作为留美起点，远在舒适圈外。而严资杰的存在似乎让周围人的生活都变得容易了许多。

2008年左右，智能手机尚未流行，没有便携的地图，大家都不太敢离开学校和住处太远。但严资杰喜欢自己坐公交出去探索。同学郭武告诉本刊，严资杰经常兴奋地跟他们分享探路的见闻，而且“通过他，我们知道了一个小时车程外有个很大的商场，也带动了大家周末坐公交去购物”。郭武在美国吃的第一顿像样饭也是出自严资杰之手。“当时还没买电饭锅，资杰硬是用炒菜锅‘蒸’出了米饭”，还“很快速地炒了几个菜”。“大家把所有的饭菜一扫而光”，当场给他起了个外号：“严师傅”。

同学们还对他的热心肠印象深刻。有一次同学张涛的住处闹了臭虫，由于杀虫需要，房间有几天不能住人。他问了几个朋友能否借宿，只有严资杰同意让他睡几晚沙发。帮同学搬家和抬家具，大家只要跟严资杰说一声，他都能准时来搭把手。

和本科同学回忆他单调的苦读不同，严资杰的博士生活丰富了很多。学校图书馆里的电影光碟几乎都被他借了个遍。在纽约上州生活久了，他也慢慢入乡随俗，和同课题组的组员们去过离特洛伊30分钟车程的萨拉托加斯普林斯（Saratoga Springs），在赛马场感受当地浓厚的

马术传统，也养成了钓鱼的习惯。每到夏、秋天，严见到张涛的第一句话都是“要不要出去甩几竿”，两人和其他中国同学常一起开 15 分钟车去附近一个水库钓鱼。很多人翻阅过钓鱼技巧的书籍后依然空手而归，而严资杰靠摸索和经验总结钓上来的鱼经常是其他人的两三倍多。得意过后，他从不介意跟大家分享独家小窍门。

当地在校中国学生有 100 多人，被戏称为“学神”的严资杰是其中人缘最好的之一。“他好像从来不会生气，不会跟人有任何争执，也不会跟人有任何利益上的碰撞。”读博期间的同学王丽说，“这个人不仅智商高，情商也很高，还有很强的情绪控制能力。”

即使在学术研究上，严资杰也很愿意将实验期间帮助过自己的所有人加到论文的作者栏中。王丽曾跟他开玩笑，说帮他用实验仪器做些不算复杂的扫描，是不是也能被加到他的文章作者一栏中？严资杰一本正经地回答：“当然可以。”五位在美国读过博士的受访者均向本刊表示，在普遍期望作者栏人数越少越好的学术圈，严资杰这样愿意跟人共享成果的学者十分罕见。

获得和失去

博士毕业后，严资杰到芝加哥大学做博士后研究，其间他延续着期刊论文的高产。以色列人尤瓦尔·伊法特（Yuval Yifat）在芝加哥大学与严资杰合作发表过两篇论文。他告诉本刊，严资杰曾在他刚来实验室时耐心地教他操作实验设备，并帮他在课题组中立足。除了学术讨论，伊法特与严资杰的交流不算多，但对严资杰启程前往克拉克森大学前的课题组送行宴印象深刻。

2015 年夏，课题组的 10 个人在学校附近的一家泰国菜馆共进晚餐。伊法特记得，餐会上有两件值得庆贺的事。一是严资杰获得了纽约州克拉克森大学助理教授的职位，这意味着他有了招募学生、组建课题组的资质。“在这一行，如果一个课题组中有 10 个博士，只有其中 3 个会继续做博士后。这三人之中也只有一个能继续拿到教职，甚至一个都没有。”如今回到以色列从事激光相关研究的伊法特告诉本刊，“严就是少数中的少数。”

在送别餐会上，严资杰也显得对于拥有自己的课题组非常兴奋。他和同仁们谈起了自己的教学和科研理念：“究竟是拉学生向上，为他们开路，帮助他们实现他们自己想要的目标，还是推着学生走，他们不挪动，全靠我自己在背后用力？相比之下，前者要好太多。”

另一件喜事则是严的个人生活。他和女友即将步入婚姻殿堂。在伊法特的印象中，送行聚餐当天，人们在不断地祝贺严，“他状态很好，像是对未来充满期待”。

不过，在离开芝加哥大学后，严资杰已不再像学生时代显得那么游刃有余。当原本以个人学术为重心的旅美移民生活融入了家庭和教学的因素，世俗意义上的体面和成功已不再完全取决于自身素养。很多困难的应对和风险的识别，并非他只身一人所能完全掌控和解决的。

2015 年 8 月，严资杰与比自己小 6 岁的妻子结了婚。妻子和他一样，也是留美华人，和出身农家的丈夫相比，她的家庭有更优渥的经济条件，她自己也拥有伊利诺伊大学芝加哥分校（Universityof Illinois at Chicago）工商管理博士学位。从法律文件和她的个人网页上看，结婚后，她拿到了得克萨斯路德大学（Texas Lutheran University）的终身教职，为此曾带着大女儿搬到学校所在的得州中部生活了将近一年，而严资杰则留守 3000 公里外的纽约上州和克拉克森大学，继续自己的事业。

对相当多的留美中国学者来说，能在异乡扎根，并获得相对体面的社会身份是一件很不容易的事，其间不免颠沛辗转，家庭分离。对严资杰和他的家庭来说，2019 年拿到北卡教堂山分校的工作好像预示着安稳生活的开始。到北卡后的第二年，他结束了长期租房的生活，与妻子在距离教堂山 30 分钟车程的小镇阿派克斯（Apex）共同买下了一套住宅。而妻子也从路德大学离职，到北卡罗来纳州立大学（North Carolina State University）担任统计系讲师，她的母亲也在北卡生活，一家人算是重新团聚。

但每一步获得都有代价。妻子为此失去了在



8 月 30 日晚，北卡罗莱纳大学教堂山分校举行烛光守夜活动，悼念在枪击案中遇难的教授严资杰

原来学校的终身教职，而重新团聚的家庭生活也冲突频发。尤其随着孩子的长大，中国和美国、长辈和父母，不同地域、不同代际的观念冲突比比皆是。据一份法律文件表明，夫妻双方在经济背景、学术地位、教育观念和意识形态上的差异，随着时间的推移将激化彼此间的矛盾。严资杰和妻子就如何对待女方的母亲、能否体罚孩子、需不需要让孩子接触宗教、应不应该在新冠疫情肆虐时旅行会见朋友等问题，看法严重对立，甚至偶尔大打出手。即便他们也试着努力解决冲突，妻子曾上课学习过如何成为更好的父母，试着去教堂平复情绪，逐步改善对于脾气的控制，但似乎也没能阻止家庭的分裂。当枪击案发生时，严资杰和妻子正处于离婚诉讼的程序之中。

尽管家庭压力重重，严资杰也尽力将家事对学术研究的影响降到最低。熟悉他的同事们都说，严资杰从来没跟他们抱怨过家长里短。一位跟着严资杰实习并成功发表了学术论文的大四学生告诉北卡教堂山分校校报《柏油脚跟日报》，导师常常带着现年 7 岁和 2 岁的女儿来实验室，父女之间的对话充满爱意。在每周同严资杰的视频会议上，这位学生总能在背景中听到他的女儿们传出的笑声。

实验室是他熟悉和擅长的领地。他努力让那里保持正常和快乐，直到新冠疫情来临。

新学生

“通常情况下，研究生只是导师的延伸，有的直到学术生涯尾声才成为独立的研究人员。”克里希告诉本刊。而严资杰不到 40 岁就组建自己的实验室，这既是一种荣耀，也是他招募学生时资历上的劣势，“就像所有从事实验研究的教授——尤其是年轻教工——那样，他很难吸引优秀人才到他的实验室工作”。而来北卡不到一年，新冠疫情让本就人手和资金都不算充裕的严氏研究组雪上加霜。一位熟悉严资杰的北卡同事告诉本刊，严资杰的课题组规模不大，其中绝大多数人员都是来自中国和韩国。“因为新冠，很多亚洲学生都离开了美国，他那个组里就没什么人了。”这位同事说，“即使在疫情非常难的情况下，他还是顶着巨

大的压力一直在努力。”2022 年 1 月，严资杰选择吸纳人际交流一般、尚无明显科研成果、英语口语和写作能力远低于北卡中国留学生平均水平的齐太磊，或许与招生困难和新冠疫情不无关系。

2022 年 7 月 21 日，齐太磊刚加入严氏研究组半年，便以第一作者的身份向学界顶刊《纳米通讯》（*Nano Letters*）投出初稿，而在路易斯安那的两年多，他没有发表过一篇期刊论文。文章经过两个多月的修改后，于 2022 年 10 月 3 日顺利发表，严资杰第一时间在课题组网站上发布了祝贺的简讯。文稿的“作者贡献”一栏提到，整篇论文的研究其实是严资杰的主意，计算和模拟也都是严资杰亲自操刀。齐太磊主要和同伴一起做了实验，分析了数据，在写作上也得到了导师的大力扶持。一位与严资杰相识 9 年、曾在《纳米通讯》发表过作品的学者告诉本刊：“这篇顶刊一作，就跟导师白送的一样。”

和论文发表并行的，却是严资杰家庭冲突的升级。就在一个多月前，论文一稿定稿的关键时刻，因为家庭矛盾升级到肢体冲突，严资杰的妻子在家中报警。警察在现场进行一番简单调查后，在傍晚时分将严资杰从家中带走。尽管当地警察和法律系统没有显示存在后续的控告，严资杰和妻子自此开始分居。他一边继续实验室和辅导学生的工作，一边与自己的律师准备提起离婚诉讼和争夺孩子抚养权的法律文件。

很少有人知道，这位年轻有成的导师承受的压力，即使是工作上较为接近的同事也对此所知甚少。学生们更是导师生活的局外人，他们更习惯的还是从导师那里得到帮助和扶持，这似乎是一个团队领袖理所当然的责任和义务。就在向《纳米通讯》投出初稿的几天后，齐太磊发了一条推特，像是在表达他对导师的不满：“就像要运营一个公司一样，一个领导者从不该是一个好男人。如果他想当好人，那就会导致有关琐事的纠纷，降低效率，减少动力。”

今年夏天，齐太磊在顶级刊物《先进光学材料》（*Advanced Optical Materials*）发表了第二篇“一作文章”。这一次，齐太磊独立完成了数据分析，不过实验的开题设计依然是导师的主意，在论文写作和计算模拟方面也都有严资杰的辅助。尽管如此，两篇“顶刊一作”的成果似乎难以让齐太磊对自己在课题组中的境况感到满足，他也没有停止在推特上对身边人事的抱怨。

彼时，严资杰可能已经感受到了齐太磊的异样。道格拉斯·克里希是受访者中为数不多定期同严资杰保持邮件往来的同行和朋友。严资杰博士毕业以后，平均每半年和他通一次邮件，他是少有知晓并可以与严资杰讨论离婚官司的人。整个法律过程，严资杰咨询过导师的建议，克里希在无法解答时会让他试着问问 ChatGPT。今年 7 月中旬，克里希又给严发了封邮件，询问他的离婚和争夺孩子抚养权的诉讼进展如何。那次通信，严资杰提到自己的一位研究生因心理健康问题时而产生妄想，而严资杰希望这位学生能尽快毕业并保持稳定。严资杰还告诉克里希，他已经向校方通报了该情况。

但这一切都未能阻止悲剧的发生。北卡教堂山分校校方拒绝了本刊就心理健康干预措施提出的采访申请，称请求的信息“可能是正在进行中的警方调查的一部分”。克里希从几十年教学科研从业经历的角度，对这起悲剧做了最为善意的理解。“研究生院的科学研究是另一种艰苦。学生们感受到巨大的压力，常常陷入失败的实验或被拒绝的稿件中。”克里希写道，“我希望像严的学生这样的人能够得到他们需要的帮助——这是显而易见的事实。”他还分别为严资杰的女儿们和父母发起了线上众筹。在众筹的引文中，克里希提到：“他（严资杰）的母亲曾说，他们以资杰为天，即他们的精神支助、未来美好生活的盼望。所以天塌了，他们的苦痛是可想而知的。”

美国东海岸时间 8 月 30 日晚，约 5000 名学生安坐在北卡教堂山分校的体育馆内。每个学生手中都拿着一根蜡烛，馆里的大屏幕上打着“卡罗来纳坚强”（Carolina Strong）字样。严资杰的妻子戴着钢丝边眼镜坐在第一排，面色凝重。当大提琴开始低鸣，在她身旁刚满 7 岁的大女儿开始不住抽泣。两岁的小女儿时而发笑，时而蹦跳，似乎依然相信爸爸只是在睡觉。严资杰的母亲也坐在第一排，几乎全程都在流泪。参加完这场烛光守夜，她要等待还在国内紧急办理护照的丈夫赶来。

在生前给导师发的最后一封邮件中，严资杰曾写道：“话说，我上次回国已经是八年前了。一段很长的时间。”

（应受访者要求，文中王丽、张一帆、郭武、张涛为化名）

高居翰
“中国古代晚期绘画史”



隔江山色：元代绘画（1279—1368）
定价：98.00元

江岸送别：
明代初期与中期绘画（1368—1580）
定价：128.00元

山外山：晚明绘画（1570—1644）
定价：148.00元

气势撼人：
十七世纪中国绘画中的自然与风格
定价：128.00元

致用与娱情：大清盛世的世俗绘画
定价：148.00元

针对宋代以后中国绘画发展停滞说，高居翰开启了他的晚期绘画史写作计划。三联版“中国古代晚期绘画史”（元、明、清）所呈现的，是他将中国绘画视为一个有机体而作的宏观式思考。在近四十年的研求体察中，高居翰凭借自身独特的阅画经验与极富才情的历史洞察力，孜孜不倦地探索晚期绘画史的本质性问题，以令人尊敬的雄心抱负与坚实努力，达至海外绘画史研究的高峰。几番理论思潮后，让我们重温高居翰的耕耘与贡献。

海上追凶：一个海边小镇的命案背后

记者 · 李晓洁 摄影 · 黄宇

在当地老渔民的眼里，这些年近海海域出现的一个新变化，大概就是快艇和它们出海经验尚浅的主人。以更少的海上经验，驾驶体积更大、速度更快的海上工具，进入一个捕鱼竞争更为激烈的海域，其间难免包含着危险隐患。

线索

手机铃声响起时，是 2023 年 5 月上旬某一天晚上 10 点多。是个陌生号码。但李珍没有犹豫，接通电话。

“你是李珍吗？”“你在做什么？”“你要线索吗？”一个听起来醉醺醺的男人声音。

这两年，类似的电话李珍接了很多。一切从父亲的去世开始。

2021 年 5 月 9 日，母亲节。李珍告诉我，那天 66 岁的父亲李军和表叔王峰一起乘自家快艇，去近海捕皮皮虾。这片近海位于山东省海阳市凤城镇周边，是当地村民再熟悉不过的地方。春季是皮皮虾最肥美，价格也最贵的时候，不少村民都会提前在海中布下渔网“守株待兔”，过几天再去收网。5 月 9 号这天，李军与王峰上午已经出过海，收了一部分网。下午 3 点 40 分，二人再次从码头出发，准备拿回剩下的网，但入夜后也没回家。3 天后，二人乘坐的快艇被冲到海岸边，但船上空无一人。

李珍记得那天上午，机器吊起父亲 5 米多长的白色快艇，小艇的发动机、驾驶座都消失了。当时在一旁的海阳市公安、海警，以及渔政部门工作人员告诉她，这是海上意外翻船事件。但围观渔民的议论引起了李珍的注意。有常年出海的老渔民说，“船是被撞的”。他们依据多年在海上讨生活的经验分析，普通的意外沉船，驾驶座和发动机一般不会消失；更重要的是，快艇上多处沾了鲜艳的蓝色、红色油漆，像是被大船底座压住，或者撞翻后蹭上的油漆。李珍说，政府的人没理会这些说法，直接走了。17 天后，表叔王峰的遗体在附近海边被发现，法医鉴定结果为溺水死亡，似乎更加证明这是一起海上意外事故。那之后，海警没有就这起死亡事件立案，但也没有不予立案回执。

这是一个有些暧昧不清的姿态。而死亡事件发生时，也是当地一个有些微妙敏感的时期。5 月 1 日，海阳市刚刚进入每年为期 4 个月的禁渔期——政府为了保护水生生物和海洋资源，禁止渔民出海捕捞海鲜。但渔民大多知道，禁渔期的头几天，正是海鲜质量好价格高的时候，渔政管理也尚未完全到位，这个时候偷偷出海抢收两天优质渔货，是不少渔民心照不宣的“潜规则”。但一旦有死亡事件发生，对渔政、海警等部门则是另一回事。如果严查，意味着当天所有出海的渔民、事发码头、渔政人员都可能被追究责任。将死亡归结为意外，是一个对绝大多数人都更轻松的结论。

李珍和妹妹决定自己追查真相。她们不再工作，白天去事发码头附近的海边，翻检潮落后海边的遗留物，想找到父亲遗体的痕迹；晚上偷偷溜进码头上停靠的渔船，寻找跟父亲快艇上残留油漆相似的颜色。她们跑遍了海阳附近几个沿海城市，去每个码头寻找在出海时间、体型和油漆颜色上有肇事可能的船只。

这是一段焦灼孤独的过程。只有真的站在出事海域的岸边，看着茫茫无际、似乎空无一物的海面，才能多少体会到这样的追查是类似“大海捞针”的绝望。灰白色的海水一波一波翻滚着，似乎包裹着所有答案，但又似乎毫无情感，不吐一言。有亲友也劝李珍和妹妹放弃，周围有些渔民甚至抱怨，事发那年的禁渔期，因为死亡事件和姐妹俩的不懈追查，海阳市渔政对出海船只管得很严。因为李珍姐妹，他们少了很多收益。



上图：海阳市中心渔港码头，两年多前，李军的快艇在这里停靠

下图：为父追凶两年多的李珍，在今年5月得到了重要线索

但姐妹俩没有放弃。在李军和王峰去世后，当地有传言称二人是在禁渔期出海偷网，被发现后遇意外身亡。李珍和妹妹无法面对这种谣言，“我一定要找到肇事船，找到凶手，给我爸爸洗清嫌疑”。2021 年 7 月初，她们创建了抖音账号“爸爸你究竟遭遇了什么”，公开自己的手机号，许诺重金 50 万求线索。之后两年，李珍接到数不清的电话，有人好心安慰，有人帮忙分析肇事船只的大小，但更多来电是男性无聊的骚扰，或者是垂涎赏金的骗局。曾经有个威海的男子断定自己见过肇事船，骗了李珍 4 个月和几万块钱，最后发现一切都是编造的，男子被判入狱半年。

所以，在 2023 年 5 月的这个夜里，当李珍接到那个醉汉的电话时，并不抱太大希望。她几乎是在一种惯性的驱使下接通了这个电话，并耐心地挨个回答了男人的问题：“我是李珍”“我想要线索”“你有什么线索”。但对方却又转了话题，接着问李珍的妹妹在不在家，想要妹妹电话号码随便聊聊天。男人的语音含混不清，说的话也前言不搭后语。李珍很快挂了电话。“又是一个骚扰电话。”她想。

海边小镇

李珍留着一头长发，方脸瘦削，透着一股坚毅的气息。她从小在海阳市凤城镇建设村长大，村子紧邻凤城街道中心。一个十字路口区隔出四个村子，像四个不规则的方块，建设村是其中之一。四个村子都临着黄海海域，很多人家以打鱼为业，即使不以出海为业的村民，潮落时也会赶海，捡拾海边新鲜、免费的贝类。我到达那里的时候是 2023 年 8 月底，再过一周就要开海了。海阳市的各个海港码头，木船和快艇停靠在堤岸边。木船大多涂了蓝色油漆，颜色发旧、发暗。一些渔民赶在开海前，又来码头检查一遍渔船外观、发动机，往油箱里加满油。空气中时不时飘过一阵混合着柴油和海水的腥臭味儿。

我采访的所有村民都告诉我，过去几十年，他们很少听到出海渔民死亡的事件。遵循着渔业传统流传下来的出海经验，在海上忽遇风浪而亡的不多，一年也没有一个。有时候会在海上看到漂浮的尸体，但大多不是本地人。只有一个老渔民记得听到过“撞船”事故——海上一艘小木船夜间航行未开灯，被大船撞击后驾船人死亡，但那已经是上世纪的事情了。总体而言，大海对这里的村民来说是亲切的伙伴，是营生的基础之一，尤其在完全失去土地之后，他们和大海的关系就更为密切。

王建设今年 63 岁，在凤城镇做了 30 年渔民，但他告诉我，自己属于“半路出家”。上世纪七八十年代，凤城镇的村民还有几亩自己的田地，不少村民一边种地，一边在开海期偶尔出去打鱼。后来镇上开始建楼房，以 700 元 / 年的补贴征用了村民本就不多的土地。失去土地后，他专职出海捕鱼，一干就是 30 年。

在凤城镇，跟王建设一样因为失去土地，完全靠海吃海的人很多，大多数年龄都在 50 岁以上。王建设说，年纪最大的渔民有 70 岁，再老一点，在渔船上就站不稳了。他估算了一下，附近四个村子大约 2000 户，还在做渔民的不到三分之一。依然从事渔业的年轻人，也不在链条的最前端。他们大多做收海鲜的二道贩子、在大棚里养鱼养虾，或者在镇上开起海鲜店、海鲜烧烤店，做些小生意。在凤城镇街道边，最常见的就是大大小小的烧烤店。到傍晚，店内外热气腾腾，音乐声躁动，很少在这里见到中老年人。

年轻人少有出海，最主要的原因是辛苦，但又所得有限。捕鱼基本就是体力活儿。在开海期，渔民为了赶上天亮后第一波收鱼，每天凌晨两三点起床去码头开船，驾驶一两个小时后才算到达近海，下网、拖行几个小时，然后收网、分拣海鲜，下午返程，到家基本都已经天黑了。要是去到远海，得在海上熬三四天才能回家。最难过的是晚上，即便抛锚固定，船只还是在海面整晚晃荡，没法安睡。海鲜带回岸边也不够新鲜。所以，近几十年来，出远海的大木船很少，几乎没有渔民再在海上过夜。

但不管远近，只要到了海面上，每个流程都需要人工出力，很多渔民的手指磨得圆秃秃的，快要看不清指纹。“我们就是出力气打工的，是最底层。”王建设说，通常情况下，一艘渔船会停靠在固定的码头，码头有人 24 小时值班，负责所有渔

船靠港后的安全。作为回报，渔民出海捕鱼的收获都先给码头老板，老板雇工人选取质量最好的海鲜，价格低廉，剩下质量次点的海鲜交给渔民自行处理。最近几年，码头老板还要求渔船使用的柴油只能经由码头购买，价格比渔民在外面买贵不少。王建设估计，“等到9月1号开海，柴油肯定又涨价”。

即使能挨得了苦，这些年渔民也越来越难做。王建设总忍不住怀念上世纪八九十年代，一个海上各种管理规则还没有很明确的时期。在海上，渔民和渔政部门不少打交道，渔政类似于陆地的交警，检查渔船的各种证件、救生设备等是否完善。“那时候渔政的罚款也少，很多船没有证件，渔政看到认识的船也不罚。”王建设说，“这些年查得严，各种罚款。”最影响渔民收入的，是海上资源“一年比一年少”，“过去海鲜多，现在出一次海，有时候捕不到多少鱼，反而赔钱”。

王建设记得，上世纪八九十年代，禁渔期只有两个月，后来慢慢延长，改为三个月、四个月。他算过，刨去四个月禁渔期不出海，再除去大风天、冬季低温，以及自身伤病，渔民一年最多能出海两个多月。跟我说这些时，王建设的一只胳膊打了石膏，手掌还肿着，这是一个月前他去附近山上摘东西时不小心弄伤的。禁渔期无法出海，他总想着做点别的补贴家用。医生建议他休养三个月，这意味着9月开海后他也不能出海。他担心这样等下去，明年也不一定能出得了海。“年纪大了，一年不出海，第二年再去海上，腿脚不稳了。”王建设不断叹气，觉得年岁越大，钱就越来越难挣。



王峰去世后，为了补贴家用，她的妻子在村附近饭馆找了份小工

从木船到快艇

出事时，李军66岁，比王建设还长3岁，但他很早就从靠海吃海的艰苦营生中解脱出来。虽然也从小生活在海边，但李军是同辈中少有的不种地也不出海的生意人。李珍告诉我，家里从爷爷那一代开始做生意，售卖干海鲜。父亲也做了一辈子买卖，开过饭店、卖过干海鲜、开毛衫厂……经营工厂很劳累，也影响他的睡眠和身体，中间也有过亏损的时候，但幸运的是总体赚了些钱。积累起财富后，李军装了村里第一台VCD，一到晚上，他家院子里坐满了来看光盘电影的邻居。村里只有村委会才有一台电话机时，他就给家里装了部电话。上世纪90年代，李军一家住进了村边上最早盖起来的楼房。

不少村民形容他“脑子活，会做生意”，能看到社会趋势，也爱追赶潮流。2011年，李军在镇上的毛衫厂被拆迁后，想着女儿们已经长大，一个成家，一个上大学，他便干脆卖掉了机器，进入退休生活。小女儿李媛说，父亲是个闲不住的人，爱结交新朋友，也爱学习新东西。他不愿像其他退休老人那样整天打麻将，或是找个“看大门”的工作坐着，觉得那样失去了生活的“节奏感”。他喜欢忙忙碌碌的生活，退休之后很快迷上海钓，有空就出门跟着别人的船海钓，一次缴费一两百块，钓上来的鱼自己带回家。他还报过为期一周





左图：开海前一星期，码头外的海滩边停着一艘有些旧的木渔船

右图：王峰的儿子王宏斌，这两年也在为追凶奔波

的海钓营，缴纳几千块钱，跟着钓友出海，脸和胳膊晒得黑黑的。

玩海钓没多久，李军又显现出“生意人”的基因。他设计了船的模型，找工匠做了条四五米长的小木船，自己当船长，让李媛在同城交友软件上帮他找钓友。他的木船一次能坐四五个人，每人收费一二百元，出海大半天就能上岸，偶尔还有钓友包船。和他以往的生意一样，因为性格直爽，青岛、烟台有不少钓友都跟着李军去近海钓鱼。2018年，他卖掉木船，升级设备，花十多万买了艘快艇。新快艇下海那天，李军还邀请家人一起上船，在近海遛了一圈。

2018年正是快艇在海阳开始流行的时候。传统渔民出海，用的都是木船，能抗风浪，能装渔货，关键是成本也更低。快艇速度快，按马力大小，能达到木船的两到三倍；它外观时髦，基本都是白色，看起来干净又现代。甚至启动的声音也比木船干脆，少了沉重感。只是快艇使用的汽油更贵，成本更高。换成快艇后，李军的海钓生意也上了个台阶。一位曾跟着李军的快艇海钓过的海阳市民告诉我，海钓主要追求休闲娱乐。他感觉这几年城里“闲人”越来越多，海钓似乎成为一种城里人流行的生活方式，有钓友凌晨1点多从青岛开车两个多小时，来找“老李”海钓。

当然，李军的眼界并不止于此。每年春天，也就是禁渔期前的两个月，都是近海海域海鲜最为肥美的时节。王建设告诉我，这时期刚开春，稍远的海域温度低，海鲜不多，去一次远海的收益可能抵不过成本，而更近海域有皮皮虾、蟹，肉质肥美，批发价格是开海期的两倍多。这时候的近海海域，是一年中竞争最为激烈的“战场”。王建设感觉，尤其近些年春季，在近海捕虾、养殖的村民明显增加。每次出海，养殖区在海面上设的架子越来越多，航道越来越窄。

这段时间，有关捕鱼的纠纷也增多了。最常见的一类纠纷是“偷网”。王建设说，近海是提前下好网，过几天再去收，有人会趁主人没来得及收网的空隙，提前“劫道”，偷走其他渔民提前下好的网内的海鲜，有的干脆连网一起偷走。就算不被“偷网”，渔民也常因下网位置发生冲突。“大海不像陆地那样容易划分，你不知道海下哪里有鱼，哪里没有。有时渔民判断一个位置鱼虾多，都想去下网，容易起冲突。”

虽然春季近海事端多，但李军也不想闲着。海钓的最佳时期是每年5～10月，春季是海钓淡季，所得有限，但稍微有点渔业经验的人都能看



出来，如果在近海下网捕捞，快艇是更强大的营业工具——它速度快，一天能出海两趟。对速度缓慢、一天一趟的传统木船来说，是一种降维打击。2020年春季，因为疫情被封在村子里一个多月后，李军的快艇也加入了这片“战场”。他没有捕鱼经验，便雇了几个经验丰富的渔民帮他下网收皮皮虾，自己偶尔跟着他们一起上快艇，顺便学学捕虾。

他的这项“副业”会一直持续到5月的头几天。这时候禁渔期已经开始，但海域里仍然有相对肥美的鱼虾，市面上海鲜更少，价格依然攀高。一些与码头老板关系好的渔民会依靠“人脉”和刚禁渔时尚不严格的管理，“自由”出海几天，没有“人脉”的渔民则选择更危险的方式铤而走险。在先锋村，一个已经退休的老渔民远远指了指一家人门口带轮子的冲锋舟告诉我，这种船主为了躲避渔政检查，不把船停在码头，深夜从家门口拉船到海滩，从海滩入海，夜间不开船灯，只开一个头灯捕鱼。天亮前回家，把海鲜卖给附近商铺。“如果不出事还好，出事可能要被撞，要出人命”。

5月9日

2021年5月9日这天是周日，李珍记得气温有点反常，到了5月还要穿薄羽绒服。海边村子里的温度就更低一些。但早上5点多，李军还是早早起了床，煮了鸡蛋当早饭，从家里出发，与表弟王峰一起到码头出海。

王峰比李军小两岁，也是个退休后闲不住的老年人。2020年初暴发的疫情，对他的家庭经济造成很大影响。他的儿子王宏斌告诉我，疫情之初，渔业链条上受影响最大的是养殖户和鱼贩子，他做虾蟹养殖和二道贩子，亏了“很多很多钱”。头年11月养了几个大棚的皮皮虾，打算春节价高时出售，但那年刚过除夕，海阳市通往其他地区的高速路被关闭，市内各个村子封控，海鲜市场停业。往年七八十块钱一斤的皮皮虾，最后他在市内卖100块钱4斤，还得送货上门。或许是因为儿子这次生意上的重创，王峰于2021年春季辞去月薪2000元左右的保安工作，跟着李军的快艇一起到近海捕虾，收入比之前做保安多一点。5月9号这天，他们打算去收几天前在码头近海下的捕虾网。

第一趟出海很顺利。大约四五个小时后，两人便收了几张网的皮皮虾回到码头，卖给老板。中午，李军在码头买了条鲅鱼，驾车20分钟回市区女儿家吃饭。那条鱼的肚子破了，价格更便宜。下午3点40分，他和王峰再次出现在码头，打算去海上收剩下的几张网。

对有经验的老渔民来说，下午出海不是个明智的选择。越接近日落，大海越是变幻莫测，所以传统的木船都会在凌晨出海，尽量在日落前返航。但5月9号那天是母亲节。在海阳市，每个大大小小的节日，家人都尽量团聚，海鲜也容易卖出好价钱。而且那天下午天气很好，无风无浪，对有强劲马力的快艇来说，应该晚上8点左右就可以回到岸边。

那天下午还在海上的，不止李军这条快艇。孙栋立也带着5名船员在出海捕鱼。

孙栋立今年50岁出头。据当地人的说法，孙栋立早年在城里上班，不出海，最近十多年才成了渔民。原本没有自己的船，通常是在别人船上当雇工。但孙栋立会交际，性格外向，跟海阳市中心渔港的码头老板私交不错。这位码头老板也是建设村人，40多岁，同样善于交际，几年前承包了海阳市中心渔港码头，获得了优先收购渔民鱼鲜的权利。但他显然还希望赚得更多。三四年前，码头老

板、孙栋立和另一人合资买了艘快艇，用于近海捕鱼。出资最多的码头老板是快艇的法人，孙栋立当船长。虽然在当地渔民眼里，孙栋立并不算很有出海经验，但他管理的却是一艘大船。

这是一艘在码头上比较少见的大型快艇。接近16米长，有船舱，能装更多渔货。但除了外形的气派之外，这艘艇给当地渔民留下的最深印象却是一起事故。那是2020年，一位老渔民记得当时已经开海，孙栋立驾驶快艇返回港口，停靠码头时操作失误，撞到一艘木船上的船员，船员断了几根肋骨。在当地老渔民的眼里，近些年海面上出现的一个新变化，大概就是快艇和它们出海经验尚浅的主人。以更少的海上经验，驾驶体积更大、速度更快的海上工具，这似乎包含着危险的隐患。但很多时候，钱总能解决问题。在那起撞船事故中，孙栋立赔偿了对方10万元，了结了这起纠纷。

5月9号这天下午，孙栋立的船也在相同海域，当晚9点左右回到码头。父亲的快艇在海上消失后，李珍和妹妹在寻找肇事船只时，曾经将孙栋立的船作为嫌疑对象。她们请求海警吊起这艘大快艇，查看船底的油漆，看是否有肇事可能。“海警一开始说这艘船太大，吊不动。”李珍告诉我，在她的再三要求下，最终海警取走这艘快艇底部的一块油漆。大半个月后，她再次联系海警，得到的回复是油漆与父亲快艇上的残留油漆不匹配。

李珍还记得9号晚上11点多，海阳开始下雨，她的心开始不安。半夜12点左右，雨越来越大，她开车和家人到码头，看见表哥王宏斌也守在那里，眼睛红红的。当时海上起了风浪，没人愿意出海找船。码头老板也阻止她报警，说现在是禁渔期，报警会招来更多不必要的麻烦。她记得第二天早上自己报警后，第一个驾船出海帮忙找人的就是孙栋立。他驾驶着那艘大快艇出海，但不到半小时又回到港口，说风太大了，出不去。

追凶之后

回到今年5月上旬那个夜晚，挂断“骚扰电话”后没几分钟，李珍的手机铃声又响了。这次是表哥王宏斌打来的——他的父亲王峰也在出事快艇上。王宏斌说，他也接到了醉酒男子的电话。

这似乎是一个不同寻常的线索。在多次言语试探并陆续转给对方3万多元后，李珍终于见到了来电者——一名肇事船上的船员。他告诉李珍，肇事船只就是孙栋立那艘大快艇，船上还有另外5名雇工船员。其中有3个人在同一个村子，与李军和王峰家相距几百米距离。

重要人证出现后，追凶之路有了转机。5月底，海警对大快艇的船底油漆做了鉴定，很快就给出了和第一次鉴定相反的结果——两艘快艇上的油漆一致。李珍把消息告诉母亲和已经怀孕的妹妹，三个女人在家里大哭了一场。

海警逮捕了事发时在大快艇上的6个人和码头老板，5名雇工被拘留一周后，取保候审回家。8月下旬，我在先锋村见到了其中一名雇工林海英。他今年58岁，留着寸头，全身的黝黑中泛出点暗红色，瘦得精干。林海英算是个老渔民，自己也有条十多米的木船，在当地属于中型船。但他说自己出海“出够了”，又没有别的营生。2021年5月，禁渔期刚刚开始，他成为孙栋立快艇上的雇工。我见到他时，他的话很少，更多时候是低着头抽烟、沉默，不愿意再回忆当时发生了什么，只是重复说：“我们不懂，法律意识淡薄，一点也不懂，很害怕。”

确认肇事嫌疑人后，李珍依然保持一种“战斗状态”。父亲的完整遗体还没有找到，对案件本身，她也有很多担心和不解：“为什么肇事船上的船员在案件审理期间能取保候审？最后到底要判什么罪，会不会判刑很轻？”她现在生活在海阳市区，如果不是父亲突遭意外，她很少逗留在这个弥漫着湿漉漉海腥味的地方。她记得父亲出海那天，上衣穿了贴身的墨绿色羽绒服，深色衬衫，下身是黑色条纹裤，还戴了手表。这身装扮跟过去几十年父亲的穿衣风格差不多，他喜欢板正有型、干净利索的衣服，衣柜里最多的是西装西裤、皮衣衬衫。他腰杆总是挺直，看起来“体面”，像一个机关干部。李珍还记得，父亲对孩子很细心，会记得自己随口说的缺少钥匙扣、要买个驾驶证件套这样的话，然后挑适合她的简洁风格买给她。她年轻时开店做生意，父亲还帮衬了不少钱……这些细节，都是支撑着李珍一定要“追凶”的精神动力。相比父亲对自己的细心和付出，她做得太少，但再没机会对父亲表达什么了。说到这里，李珍在谈话中唯一一次红了眼眶。

（文中所有人物均为化名）

《治安管理处罚法》修订的热点问题

记者·夏杰艺

《治安管理处罚法》实施17年后迎来首次大修，日前正在中国人大网公开征求意见，征求意见的截止日期为2023年9月30日。

司法部部长贺荣在作草案说明时表示，近年来，我国社会治安出现很多新情况，治安管理工作面临很多新问题，为更好地适应新时代新形势的需要，修订《治安管理处罚法》被列入全国人大常委会和国务院2023年度立法工作计划项目。

这部法案的实施主体是公安机关，涉及公民生活的方方面面。为了充分了解这次修订的内容和变化，本刊邀请中国政法大学行政法教授赵宏、清华大学刑法学教授劳东燕，深度解析草案条款。

《治安管理处罚法》的特殊地位

三联生活周刊：《治安管理处罚法》在我国的法律体系中处于什么样的位置，和其他法律，尤其是《刑法》的关系是什么？它对于基层执法起到什么作用？我们该如何理解它的重要性？

赵宏：《治安管理处罚法》通常被叫做“小刑法”，法案中一半以上行为和《刑法》中的行为样态是相同的，只是情节轻重不同。如果你违法了，但不构成犯罪，就可能受到治安管理处罚。所以它其实是衔接行政责任和刑事责任的一部法案。它和我们日常生活的联系是非常密切的。一般的行政法规，例如《食品安全法》《消防法》，只针对某个专门领域，而且触犯后最多只会被罚款，但《治安管理处罚法》涉及我们生活的方方面面，处理社会上的各类治安事件，触犯后可能导致被拘留，所以它是行政法领域中处罚最重的。

三联生活周刊：《治安管理处罚法》的前身是《治安管理条例》，1957年第一版通过，1986年修订过一次，2005年废止并改为《治安管理处罚法》，2012年修改过一次。它出台的背景是怎样的？中间的这几次修订主要有什么特点？

赵宏：1957年我国出台了第一部《治安管理条例》，它其实是承袭民国时期的《违警罚法》，用于处理轻罪，当时我国还没有《刑法》，该条例的出台是出于维护社会秩序、打击阶级敌人的考虑，有着特殊的时代背景。上世纪80年代，《治安管理条例》开始逐步法制化，2005年之后正式改名为《治安管理处罚法》，将未构成犯罪的轻度违法行为都纳入惩戒范围，以维护统一的社会秩序。在整个过程中，条款不断增加，处罚范围一直在扩大。《治安管理处罚法》中的行为，在世界上大部分国家和地区都被列为“轻罪”，大多数国家的一个通例是，执法机关作出处罚，需要经过司法机关的论证。我国的《治安管理处罚法》有其特殊性：公安机关在处理“轻罪”时，具有较大的自由裁量权，不需要经过司法机关筛选、检验和制衡，就可以立刻作出拘留决定。如果这个决定是错误的，当事人可以等拘留结束后再提起诉讼，要求国家赔偿，但拘留已经产生，也就丧失了公民权利保护的时效性。

此次修订的主要变化和特点

三联生活周刊：此次修订主要包括哪些内容，有什么样的特点？

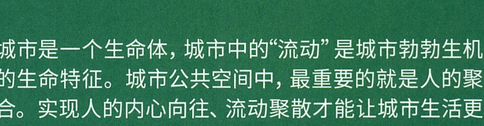
劳东燕：其实有很多条款都值得我们关注。我梳理了这次修订的内容后，认为主要有三个变化：第一，加强了与《刑法》的衔接。近年来《刑法》中新增设的犯罪，这次修订中也在《治安管理处罚法》中出现了，如非法获取数据与个人信息、传销、侮辱英烈、妨害安全驾驶、高空抛物等。第二，处罚有变重的趋势。罚款金额普遍从500元上升到1000元、3000元，涉及行政拘留的条款增加，拘留天数也有延长。比如第22条，对于已满14周岁、未满16周岁的未成年人，增加了“一年内二次以上违反治安管理的，可以执行行政拘留处罚”的规定。再

吴志强

2023 第二届三联人文城市奖评审

中国工程院院士

城市中的“流动”是城市勃勃生机的生命特征



城市是一个生命体，城市中的“流动”是城市勃勃生机的生命特征。城市公共空间中，最重要的就是人的聚合。实现人的内心向往、流动聚散才能让城市生活更美好。

我对城市公共空间和公共性的展望是，不仅用物质手段还要用虚拟手段，形成一个虚实相生的空间，以满足更多人的内心愿望。让城市公共空间成为市民为主体的、具有现代社会特征的、人们可以安心享受城市生活的地方。







马岩松

2023 第二届三联人文城市奖评审

MAD 建筑事务所创始合伙人

好的公共空间，要有情感的交流



所谓高质量的公共空间，并不意味着空间保持开放或者空间面对更多的人群，而在于这个空间是否能改变人的观念，有没有让人对人文的话题产生新的思考。我觉得人文的建筑和空间一定具有人性的温度，能让人感受到情感、形成对世界的不同想法，进而能改变人与人的关系。就像读了一本好书一样，一个高质量的公共空间，能让人感觉到美，感觉到个性，达成情感上的交流。



更多信息关注三联人文城市官网

比如，这次增加的第67条，“娱乐场所和印章、旧货、机动车修理等行业经营者不按规定登记信息”，处罚类型直接就是行政拘留，没有警告、罚款的选项。罚款金额增加可能与通货膨胀有关，但拘留时长延长是出于什么依据，是否有必要性，这有待商榷。第三，放宽了对执法机关的制约。一个是部分新设条款的处罚标准宽泛模糊，主观色彩较浓，执法者有更多的自由裁量空间。除了广为讨论的第34条，其实不少条款都有类似问题。比如，新增第46条，“违反有关规定，在低空飞行无人驾驶航空器”，其中的“有关规定”具体为何，无人机如何与儿童玩耍的飞机玩具区分呢？第59条中，侮辱、谩骂的主观化色彩较浓。许多条款放宽了警察执法的程序性要求。比如第94条和第103条规定，在紧急情况下，警察可以当场实施强制传唤或物品扣押，之后再补办手续。而第106条和第120条规定，可由一名警察单独执法。第101条中还降低了审批的层级，对场所进行检查只需“公安机关办案部门负责人批准”，但在原本的法案中是要求“县级以上人民政府公安机关开具检查证明文件”。“办案部门负责人”的定义是很模糊的，他可以是一个支队长，或者更低的层级。

与此相对，对行政相对人即公民的权利保障是不够的。比如，根据第117条，只有两种情形才可启动听证——“公安机关作出吊销许可证、处4000元以上罚款或者采取责令停业整顿措施”，这两种情形都是财产处罚，行政拘留处罚却未被纳入可启动听证程序。这是比较奇怪的，法律界普遍认为，限制人身自由的处罚是比财产处罚更严重的。

再比如，第100条收集生物识别信息，基本上是将行政违法行为人当作犯罪分子来对待，赋予公安机关过大的权力。此外，第59条中，将侮辱与谩骂纳入妨碍公务执行的行为方式范围，也可能出现过度保护执法者、对公民权利做出不合理限制的问题。

值得重点关注的条款

三联生活周刊：这次修订中，第34条第二、三项引起了许多争议，您认为它有待商榷的地方有哪些？在操作层面上可能会带来怎样的问题？

赵宏：第34条为新增条文，其目的是打击有损英烈和民族感情的违法行为，所列举的应罚事项中包括：“（二）在公共场所或者强制他人在公共场所穿着、佩戴有损中华民族精神、伤害中华民族感情的服饰、标志的；（三）制作、传播、宣扬、散布有损中华民族感情、伤害中华民族感情的物品或者言论的。”“有损民族精神、伤害民族感情”属于较为抽象、模糊的观念，在具体实施时很容易被公职人员的个人认知所替代。比如之前一名女生仅因在苏州日式风情街穿和服拍照遭到警察训斥，在女生表示质疑后，当地警察以涉嫌寻衅滋事为由将其带至派出所调查。该案曝光后，曾引起广泛争议。有的网友认为，不支持第34条就是不爱国，但我们作为法律人，必须去想象最坏的后果——立法者也许是好意，但基层执行者不一定会按照想象实施，尤其当条款中出现一些抽象的概念时，就给了执法者很大的自由裁量空间，会导致权力的滥用。

三联生活周刊：除了第34条，还有哪些值得关注的条款？

赵宏：我认为第59条、第100条很值得重点关注。第59条中增加了一句：“以侮辱、谩骂、威胁、围堵、拦截等方式阻碍人民警察依法执行职务的，从重处罚。”侮辱、谩骂如何认定，这其中主观随意性很大，每个人的感受不同。可能你只是为了辩解，言辞比较激烈，或者你质疑警察执法的依据，但警察就可能认为是对他的侮辱，妨碍了公务，要从重处罚。第100条中还写道：“对于违反治安管理的行为人，公安机关可以采集生物信息。”举个例


（受访者供图）

中国政法大学行政法教授赵宏



流动是多元的，每一种流动都应该得到尊重和关切



李晓江

2023 第二届三联人文城市奖评审
中国国城市规划设计研究院原院长

流动之于城市美学，是一种空间意象；之于居民的生存与生活，是最基本的需求。公共之于城市，是最基本的特征属性。自由的流动一度成为最大的奢望，徜徉在宜人环境中，流动是美好的享受。

流动是多元的，不同阶层、不同身份、不同偏好、不同目的的流动都应该得到尊重和关切。城市的公共性在于为各种人群提供可选择、可承受、可获得的供给，为流动的人群创造生存空间和魅力场所，为人群的流动创造便利和舒适的环境。关注流动的价值，提高城市的公共性，是政府、专业人士和媒体的责任。





流动的公共是城市人性的闪光

刘家琨

2023 第二届三联人文城市奖评审
家琨建筑设计事务所主持建筑师

城市更新应具有常识性和城市特质的在地性。

在城市的特定空间中关注时间，研究可能会发生的事件或行为，使空间具有可持续的生长性，并产生复合的多义性，让公共开放的多元化成为日常。

关注地域和气候条件，针对地域和气候差异进行设计，既是对自然的尊重，也是对历史的尊重。关注设计，激励创新，注重细节处理。生活是由无数的小碎片组成的，哪怕是解决一些最基础的问题，也是对生活品质的提升。

所以，“流动的公共”对城市而言，是一些差异化的类型、复合化的片段的聚集、人性的闪光。



更多信息关注三联人文城市官网


（受访者 供图）

清华大学刑法学教授劳东燕

子，假如你跟邻居打了一架，你扇他耳光，他薅你头发，这可能被认为是互殴。尽管这种行为不构成犯罪，但是警察可以把你带到派出所强制采集指纹、血液、毛发。对于程度较轻的违法行为，采集生物信息的必要性和合理性，需要经过细致的论证，因为这会侵犯公民的隐私和人身权利。生物信息属于《个人信息保护法》规定的“敏感个人信息”，此类信息一旦泄露或者非法使用，就很容易让自然人的人格尊严受到侵害，或者人身、财产安全受到危害。现在的信息泄露如此严重，一旦扩大采集面，后果不堪设想。此外，修订中增加了对一些行为的处罚，比如驾驶无人机、高空抛物、组织传销等，看似是回应社会需求、加大处罚力度，但这也意味着基层执法机关的权力扩张。同时，这部法案中并没有增加配套的制衡措施，包括学界一直呼吁的“拘留需要听证程序”，给行为人辩解、律师介入的机会。

劳东燕：我也认为这两条是尤其值得关注的。第59条，让几乎任何表达不服或质疑的方式，都可能被认为是阻碍公务执行。这其实不利于公安机关依法执法，还可能加剧警民矛盾，对社会的长治久安是弊大于利的。第100条，对普通违法者也可以采集生物信息，但《治安管理处罚法》涉及范围太广了，我们日常生活中的很多行为都可能算作违法，比如你和别人发生纠纷、在公共场所高声喧哗、装修时发出噪声，甚至在网上发表言论进行批评，都可能被认为涉嫌行政违法。对于涉嫌行政违法的人都要采集生物信息，必要性存疑。

这些修订将导致公安机关权力的过度扩张，但执法者都是具体的人，每一个具体的人都会有人性弱点，所以就需要适当地制约。

三联生活周刊：很多普通人会希望遇到不法分子时，公安机关能够尽快把他拘留起来，因此一部分网友认为，这些加大处罚范围和处罚力度的修订，未尝不是一件好事？

赵宏：任何人都可能一不留神就违法了，不能总把自己想成良好的公民，而把其他人想成不法分子。比如你和邻居吵架、装修时发出噪声，这都有可能触犯《治安管理处罚法》。整体来说，此次修订有“重刑主义”的倾向。如果一部法案的处罚范围和力度过大，将导致很多人一不留神就违法，甚至被贴上“终身”的标签。更何况在我们国家，一旦留下被拘留的记录，就不能考研、考公，会影响你的人生轨迹。法律不是对于一个人最高的道德要求，它应当只是一个底线。

三联生活周刊：中国人大网显示，修订草案目前正公开征求意见，截止时间为2023年9月30日。您目前有去留言吗？

赵宏：是的，我已经提交了我的意见，主要就是关于第34条、第59条和第100条。《治安管理处罚法》十余年才修订一次，一旦修订完成，对我们生活的影响是很深远的，所以我们更应该充分表达自己的意见。

劳东燕：我前几天也提交了意见。刚开始只是简单写了一点关于第34条的，今天认真阅读了修订草案全文后，又发现了许多值得商榷的内容，我打算尽快再整理一份自己的意见提交。有人认为，《治安管理处罚法》这次修订中的许多条款虽然具有模糊性，但之后可以通过出台细则来解决这一问题。我不同意这样的观点，因为细则往往是由特定执法部门来制定，会比较多地考虑自己执法方面的便宜性，而且细则的规定容易因立法模糊而不合理地扩张处罚范围，另外它的出台恐怕只有更少的公众关注，出台的主体大概率还是公安机关。还是要趁立法草案阶段提交意见，为普通公民争取权利。




胡如珊

2023 第二届三联人文城市奖评审
如恩设计研究室创始合伙人
同济大学建筑与城市规划学院建筑系主任

传统的城市构建正在不断地演变，日渐数字化的城市中产生了新的公共空间，也产生了与它们相关联的全新的互动模式。在先前的现代化城市发展中，这些空间通常处于关注之外，聚焦的也是城市中被忽视、被遗忘的议题。

流动的公共，其中的”流动“有两层含义，一是如何创建具有空间品质的城市空间，使其不仅仅是停留在某一静态瞬间、停留在供人观赏的物，且是能促进人的活动与空间、城市相交融；二是如何通过项目创造社会价值，并使公众借此平台参与社会活动。

所以，当使建筑回归公众，使城市能够像阿尔多·罗西在他的著作中所讨论的那样”流动“，创造更多社会价值。

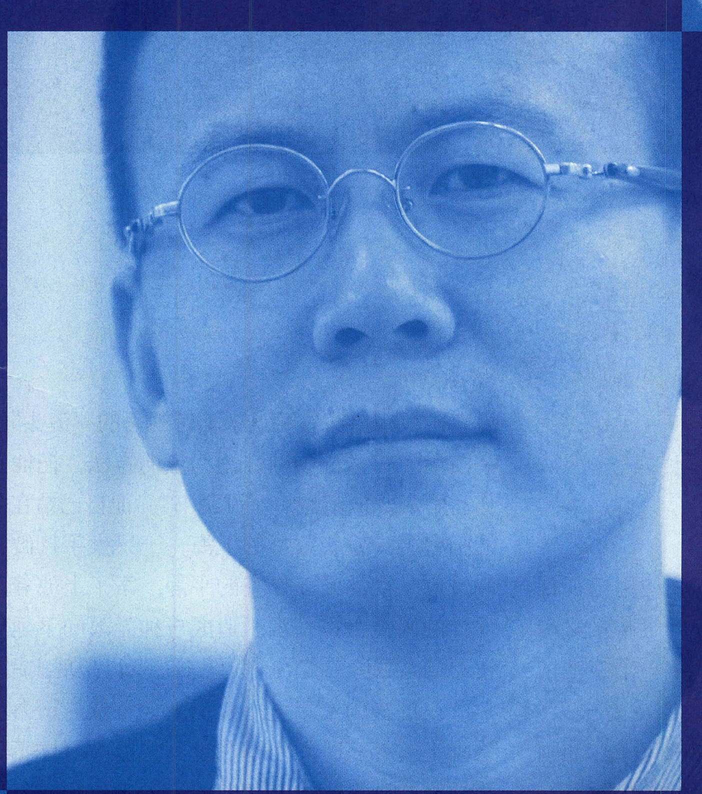


使建筑回归公众，让城市流动，创造更多社会价值




李兴钢

2023 第二届三联人文城市奖评审
中国建筑设计研究院总建筑师



人在公共空间流动，公共空间也在变化

流动的公共，我认为其中的关键涵义，一是人在公共空间的流动，二是公共空间的变化或非固定性。在当下背景下，公共空间的特征和属性发生了悄然变化：公共的数字空间和物理空间相互叠合，同时公共空间强调或被赋予更多的日常性和复合性。

如今，人们对城市公共性和人文城市的需求更趋于强烈。进一步回应“人文城市”呼唤的建筑和公共项目，应该更加贴近人们的日常生活，最大限度考虑普通人的参与和感受，同时又能使公众感受到社会发展未来的价值和审美。

如何引导人在城市公共空间中的流动和聚散？如何适应城市公共空间趋向普通人日常生活和工作的各种变化和转移？很多建筑师和项目都对这些议题进行了回应，体现了新时期城市公共性提升和人文性营造的特色。

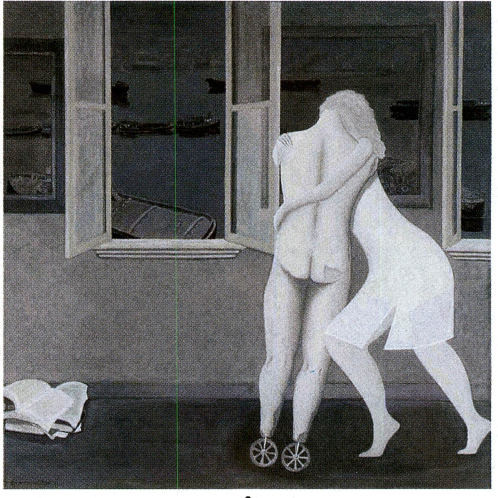




1



2



3

1.《彼岸》，2017 年，纸本丙烯，76×52cm
2.《滑轮》，2020 年，纸本丙烯，119.3×105cm
3.《舞蹈 A》，2021 年，布面丙烯，120×120cm

画画的金宇澄

主笔・薛芃

只是看金宇澄的画，不去想他的文字，那会是另一个世界。

金宇澄有一张小画，彩铅画的。他用俯视视角仔细地画下了自己的工作室，每一笔朴素又严谨，就像是要写出个故事那样一个字一个字地堆砌出来，工工整整。房间的四周，摆放着书架、单人扶手沙发、写作的圆桌、画画的案子、油画架，墙上挂着几幅画，中间空着，铺着老式木地板，只有一只猫抬头看着这个上帝视角的“镜头”。金宇澄用了日本插画师妹尾河童的方法，把他的工作室画成一份俯瞰的“说明书”。他自己站在弧形的阳台上，望着繁华的上海。一只大手打破房门伸进来，扰乱了工作室的平静，案子上放着一张同样的俯视工作室图，造成一种无限向下延展的视幻觉，这份工整的“说明书”变得超现实起来。

在过去的十年里，金宇澄把大量的精力放在绘画上，大多时间都是在这间小屋中。这不是一间纯粹的画室，没有复杂的绘画工具和设备，画

画所占据的空间也不大。画小尺幅的画时，他多半就是趴在写字台上。他总说自己画画是“半吊子”，即便是工作室，也不像很多职业艺术家的工作室那样有挑高、空旷，找尽量大的空间、在郊区，他就在上海最热闹的地段工作、生活、画画。

见到金宇澄时，他专程从上海赶到北京，为新的个人画展“繁花”拍宣传照。

自小说《繁花》出版以来，金宇澄已是文学界最耀眼的作家之一，可他终究不是一个生长在闪光灯下的明星，他面对镜头的眼神，就像是不知所措的肢体动作的保护色。摄影师引导他变换些姿势，他摘下头上的鸭舌帽，说：“要不摘了帽子吧？不过我看网上说我，摘了帽子像火云邪神，要紧吗？”此时此刻，我开始试着把眼前这个真实的金宇澄抽离出文字一一对应，他的严肃与玩世、前卫又老派、积极而虚无，都渗透在言辞与行事风格中，而现在，又多了一面看到金宇澄的镜子——绘画。

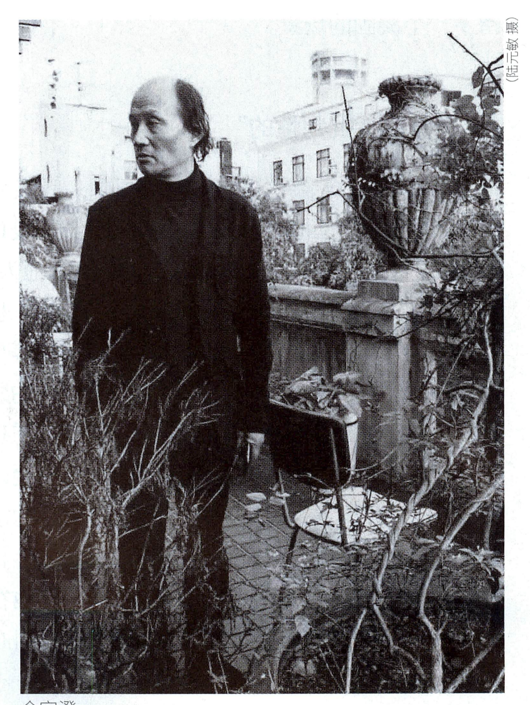
编码的乐趣

这是金宇澄第一次在北京举办较大型的个人画展。展览选址在南池子美术馆，紧邻着故宫，原是多尔衮宅邸的一小部分，现在被改造成一处园林小景。窗内，我的视线先被很“上海”的几幅画吸引，这样一两米尺幅的大作品在金宇澄的画中不算多。他热衷于画阳台，阳台是空间上的“灰色地带”，既非室内又非室外，连接着公共与私密的空间。他画用绳捆绑住的太湖石、站在supreme滑板上穿旗袍的模特，他画一个既现实又不真实的场景，是梦境里的。

金宇澄正式画画，是从《繁花》开始的。小说中常涉及街道方位，文字不够直观，反而是一张地图就能传达得清清楚楚，于是当《繁花》在《收获》杂志上连载发表的时候，金宇澄就画了四张地图。可这似乎还不够，金宇澄在想如何能将小说中的一些场景视觉化。在他的印象中，一些地段在时代的变迁中换了几次面貌，照片也未必能都记下来，但每一次变迁，都印在他脑海里。他只能自己画下来，所有街景一目了然，比文字更清晰。金宇澄记得，曾经的中学隔壁，原先有一个教堂，“文革”的时候教堂被推倒，后来变成了油画雕塑院的一部分；到了2000年以后，这里又变成了五星级酒店。金宇澄说，如果用文字把这些变迁写下来，不会有什么直观的感受；他选择把变化的样子画出来，便画了一幅20世纪60年代的，一幅70年代的和一幅2000年之后的，这都是他记忆中的图像。

这十年来，《繁花》就像一个试验田，从文学衍生出了话剧、电影、电视剧等各种形式的再创作。金宇澄是那个原点的创造者，于他个人而言，什么样的创作是他可以独自完成的，可以构建出一个完整的属于自己的世界？写小说与画画都是，他可以自己掌控。可这是两种完全不同的媒介，他从不规定自己什么时候该写作、画画要画到什么程度，都是随性而为。

在《上海文学》做编辑时，金宇澄对文字很苛刻，对别人的稿子要求非常严谨，到了晚上自己写作时，要从一个编辑切换到写作者的身份，首要任务就是写，要让文字顺畅地流淌出来。到了第二天一早，再看自己的文字时，又会用编辑


（陆元敏 摄）

金宇澄

的眼光去挑剔。写作的金宇澄，需要紧张感，要绷着弦才能写出来好看的文字。画画的时候，这种紧张感减弱很多，没那么大包袱。

他时常去想这两件事各自的妙处。金宇澄说，看一张自己的画，可以挂在墙上，随时都可以看看，打电话时看一眼，路过时看一眼；可文字是读码，它像密码一样，他会在晨起洗完脸，趁着大脑最清醒的时候坐在电脑前，好好看一遍这三千字写得怎么样。对于观众来说也是一样，一幅画可能一眼就能打动人，可文学非得慢慢地读，增加自己的想象力进去，“文学就像一个无底洞，你把任何东西丢进去，它都会吸收没了。文学可以隐藏大量的东西，一大堆的东西投进去根本看不出来。”

即便不与文学有关，看金宇澄的画，也总能感受到叙事性，这种叙事性不是要讲一个有头有尾的故事，而是每一个出现在画面中的人或物都有动机——女人骑着马从浴缸里走出来，一条蛇钻在太湖石的窟窿里，金宇澄自己探出半个脑袋冷眼看着黄浦江两岸，等等。金宇澄说这是属于他的独特的“脑洞”，他不要单纯地去画一个杯子的光影明暗，他要让每一幅画都让别人产生兴趣，这或许不是艺术家最关心的问题，但却是金宇澄关心的，他在用文学的思维制造视觉的叙事性，留下一个凝固的场景。

“总是需要有批判性的”

在这些贯穿金宇澄十年的绘画中，我被另一类不太起眼的东西吸引，是他做的书籍封面设计的小稿。《繁花》又成了他二次创作的试验田，他为“繁花”二字设计过很多版本的字体和封面装帧，也设计过他前几年出版的《轻寒》《碗》《方岛》等书的封面。金宇澄的设计，带着浓重的老上海式的装饰性，就像在他的身上，也有的这股老派杂家的气质。

朋友看了金宇澄的画，夸赞他说：“老金，你肯定学过画。”金宇澄说：“要是学过，我就没有那么痛苦了。”他的痛苦很基础，对于技法、材料甚至颜料的使用，最初都是一片空白。但他在脑海中又有图像，他想去画，这让他面对着画布一直不停地试错。

色彩，是金宇澄从一开始就遇到的难题。他用丙烯颜料，起初他不知道该如何调出固定的颜色，所以有些部分他必须要在一天内画完，若是到了隔天再画，颜色干了，就调不出跟前一天相同的颜色了，“哪怕画到凌晨三点，也得画完”。他也不知道色彩在暖光灯下会失真，晚上在暖光灯下画的东西，第二天早上一看，颜色就不对了，只能再改。后来他才知道晚上画画要用白炽灯，可以尽量少地影响画面的颜色。诸如此类的弯路，金宇澄走了不少。这些“弯路”在表面上都看不出来，但对金宇澄影响很大，他的摸索都藏在每一幅画下面，往往表面的颜料下还压着别的颜色，它们都是试错的痕迹。

有些作品色彩很明艳，这种对色彩赤裸裸的释放和组合在当代绘画中不多见。金宇澄喜欢画马，有一幅《桃花》，画了一个马的乌托邦世界，空间结构复杂，建筑也充满超现实的未来感，各种马和典籍中的神灵异兽穿梭在错综的空间里。金宇澄用了最基础的红黄蓝绿，这个马的未来世界变得童话起来，他自己也说用的是糖果色彩，让人感到快乐，多巴胺满溢。他还用明亮的橙色画女性人体，用明亮的黄色、绿色画太湖石。无论是色彩还是构图与线条，金宇澄的画总有种超脱于程式化训练的拙气，这股拙气令一些职业艺术家羡慕。

疫情期间，金宇澄绘画的色调变了，他不再画色彩，只用黑白灰。这与疫情时期在上海生活压抑的心情有关，而且他也越来越意识到，黑白灰的表达最有力量，他喜欢凝重深沉的气氛，文学如此，艺术也是如此。在金宇澄的世界里，多巴胺的释放只是短暂的，创作需要更深刻的思考，需要批判性。金宇澄讲了一个我们很多人都听过的小故事：一个小孩过生日，宴席间，大家都在祝福他将来做官发财，平步青云，唯有一个说，这个小孩儿将来也是要死的，他留下了一个哲学问题，但免不了被人打了一顿。这个人干的事就像是一个作家或艺术家应该做的事，虽不讨喜，但却牵引着人想点什么。金宇澄总说，自己绘画并非专业出身，因此没那么大包袱，可当他把作为作家的责任放入绘画中时，他会更如老派杂家一般，带着凝重的思考，轻盈创作。

置之死地而后生

主笔 · 袁越

基因组就像一本历史书，记载着物种进化的历史。从理论上说，科学家们仅仅通过分析种群成员基因突变的发生频率和范围，就能构建出一个物种在进化过程中所经历的几乎所有的大事件。比如，曾经有遗传学家分析了现代人的基因突变模式，发现人类祖先在大约7万年前曾经历过一次瓶颈期，人口总数骤降到只有大约1万人。这件事和7.2万年前爆发的多巴火山（Toba Volcano）在时间上有重合，火山灰导致的气温骤降很可能就是罪魁祸首。

基因分析的精度和时间的长短有关，越是久远的年代，分析精度就越低。为了解决这个问题，中国科学院上海营养与健康研究所的李海鹏研究员和华东师范大学的潘逸萱研究员共同开发了一种名为“快速极小时间溯祖”（简称FitCoal）的工具，大大提高了早期进化史的分析精度。

简单来说，这个方法相当于把生物的进化史分割成一个个细小的片段，这就大大提高了遗传模型的计算精确度。研究人员先在果蝇身上尝试了这个方法，成功后再将其用到人类身上。据说此法可以把上百万年的人类进化史分割成数百万个片段，每个片段只有几个月长，遗传模型的计算精度可想而知。

方法确立之后，研究人员在全世界范围内挑选了50个不同的人类族群，从中找到3154个具有代表性的人类全基因组序列，用FitCoal工具对其进行分析，发现人类祖先在93万年前曾经历过一次更加严重的瓶颈期，可生育人口总数从9.8万骤降到只有1280人，相当于98.7%的人口在相对很短的时间内死亡。按照今天的标准，当时的人类祖先绝对属于濒危物种，人类的命运危在旦夕。

更严重的是，根据科学家们的计算，人类祖先在1000人左右的群体规模上维持了11.7万年之久。这期间哪怕稍有闪失，现代智人这个物种很可能就灭绝了。

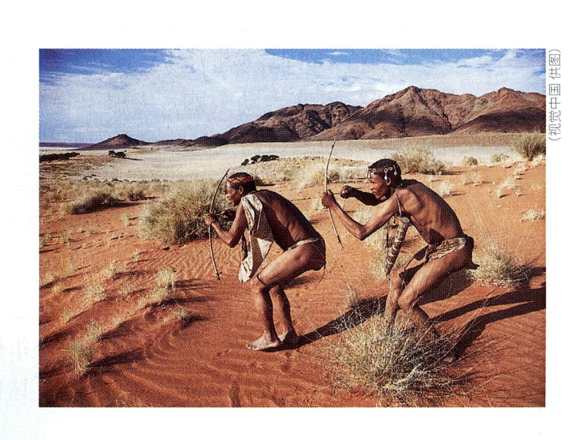
研究人员将结果写成论文，发表在2023年8月31日出版的《科学》（*Science*）杂志上。作者认为，地球气候在大约100万年前时突然变得寒冷又干燥，这次瓶颈期的出现很可能与此有关。另外，在距今95万～65万年这段时期出土的非洲古人类化石相当稀少，这就从另一个侧面证实了瓶颈期的存在。

论文发表后立刻引来了广泛争议，德国马克斯普朗克人类遗传研究所的史蒂芬·施福尔斯（Stephan Schiffels）认为，以现有的技术手段很难把100万年前的人类群体数量估计得那么精确，“这就好像从到达湖边的涟漪推测湖中心落下的那块石头的体积那样难”。

还有几位反对者认为，虽然那段时期的非洲古人类化石确实相当稀少，但同一时期在非洲之外的地方却发现了不少古人类化石，说明那段时期的气候变化并没有想象的那么严重。

施福尔斯的质疑技术含量太高，外行人没有能力做出判断，但非洲之外发现化石并不能说明什么，因为那次气候变化很可能只对非洲造成了巨大的影响，其他地方的原始人则因为各种原因逃过一劫。但是，正是在那次瓶颈期结束之后，非洲大陆出现了海德堡人，他们正是现代智人、尼安德特人和丹尼索瓦人这3个近亲人类族群最后的共同祖先。

换句话说，人类祖先在100万年前经历的那次劫难很可能反而成为人类进化的动力，从中诞生了第一批智人。而7万年前的第二次瓶颈期则很有可能促使人类祖先下定决心走出非洲，等待他们的是整个世界。


（视觉中国 供图）

四库全书纪事之五征君（8）

杨昌霖：编校颇见实心

文 · 卜键

在五征君中，不管是哪一种排法，杨昌霖都排在最后。他的举荐人是总裁王际华，二人为师生关系，多少有点儿夹带私货之嫌。昭梿的《啸亭杂录》卷十“四布衣”，记及邵、余、周、戴，却单单把杨昌霖择了出来。为何会这样，大约还是觉得昌霖的学术地位与前四人不般配吧。可若是较起真来，余周与邵戴在博通和专深上也差了一大截，邵和戴亦非一个量级，那样可就比起来没完了。

不独史家、著作家爱分三六九等，世人大多如此。对于杨昌霖的记载极少，应与他既非大吏，亦非大儒，又不爱折腾、没有什么风流韵事相关。昌霖字际时，号俭庵，江苏吴县人。而在当地县志府志中，未检索到其生卒、家族、父祖、师承等信息，只查得他是乾隆戊子科举人，以及后来的钦赐进士。据《实录》，乾隆三十三年六月，钦命以“户部左侍郎王际华为江南乡试正考官，翰林院侍读学士纪昀为副考官”，乃知他与两位四库大佬的渊源有自。次年纪昀即跌了个不大不小的跟头，流遣新疆去也；王际华则仕途畅达，荣晋礼部尚书，兼武英殿总裁，深得皇上倚信，也是昌霖主要的引荐人。

通过王际华留下的一部日记，能看出他很注意与各方联络感情，平日应酬甚多，尤重视与门生的交谊；亦隐约可见杨昌霖有些本分内向，循规蹈矩，不喜走动公卿，大概率也属一介寒儒。王际华对他颇多提携，应出于对其学问人品的了解。昌霖的科举路也是备受煎熬，中举后三赴会试，皆不中。三十七年六月十五日，不知为何事触发，王际华补记了“戊子副榜二十二人”名单，接下来开列自乾隆十二年做顺天乡试《礼记》房考始，历任乡会试考官的科次，并及三十一年任庶常馆总教习，曰：“以上皆真门生也。”在其日记中也能看到，每到科举季，这位礼部尚书皆忙碌至极，各省参试的门生要来拜谒，昔日门生担任房考的，也会带领本房取中的新进士谒见，那是门生的门生了，又称“小门生”。

王际华是个有心人，纪事巨细靡遗，其日记实为今天治四库的一个宝。三十七年春闱，他做了一个统计，在 2400 余名获准参试的举人中，其各省门生就有 123 人，遂发帖于三月二十二日宴请。宴会设于浙绍会馆，还特地请来雅芳班演剧，有 94 位门生赴宴，杨昌霖属于“到而有礼者”。一个礼部尚书可以这样搞吗？际华也有意做了些回避，命次子朝飏出面招待，席间告知父亲在圆明园公务较迟，并代为致意。杨昌霖属王际华的得意门生，精擅“春秋学”，可又一次名落孙山。次年春四库开馆，确实需要像杨昌霖这样的专才，际华毫不犹豫地做了保荐，获得皇上批准。至于昌霖何时抵京？一开始住在哪里？是否带了家人？皆不得而知。自三十九年正月，王际华聘他到家为晚辈讲课，举办家宴时会令其作陪，平日帮着核校一些四库文稿，闲暇无事也会一起小酌几杯，介乎于家教和门客之间。当日京师的许多大吏，尤其是四库馆总裁，都是如此。

与“四布衣”一样，杨昌霖也承担《大典》辑佚的散篇整理，具体参与校订“春秋类”书籍，如《春秋经解》《春秋例要》《春秋释例》《春秋传说例》《春秋集注》等皆出于其手。确认为昌霖整理的还有《东观汉记》二十四卷，一部关于东汉的纪传体史书，其价值不亚于《旧五代史》，也被纳入聚珍版，但在校勘水准上差很多。他还整理了宋代吕陶的《净德集》，厘为三十八卷，可证其于史部、集部都有涉及。

四库中收入两部《春秋经解》：一为北宋大名士孙觉所著，“以抑霸尊王为先”，阐扬老师胡瑗

对春秋学的见解，个人也颇有心得，是以所撰《春秋经解》一经刊行，即受时人关注和引用，亦得到清初黄宗羲的肯定，系纪昀家藏本；另一部的著者是与孙觉约略同时的崔子方，世人罕知，至南宋时其孙等人奏闻，方得收入内府，而当时已无全本流传，自《永乐大典》辑出。杨昌霖负责整理崔氏之作，考订精严，提要称：“考子方著是书时，王安石之说方盛行，故不能表见于世，至南渡以后其书始显。王应麟《玉海》载：建炎二年六月，江端友请下湖州取崔子方所著《春秋传》藏秘书。绍兴六年八月，子方之孙若上之。是时朱震为翰林学士，亦有札子上请。当时盖甚重其书矣。”对于《大典》本缺失的部分，昌霖详加说明，并以黄震《日钞》等配补，或作为附录，编纂十分尽心。文中所提到的《玉海》，于敏中曾有意要五征君以他的名义整理，似乎并未实行。

校勘《春秋经解》，对杨昌霖的前程产生了好的影响。那是在乾隆四十年五月，昌霖以纂校书籍之劳钦赐进士，但落选庶吉士，而弘历于宣布分配去向的次日，又专发一道谕旨：

> 杨昌霖因在四库全书馆纂校书籍，是以钦赐进士，准其一体殿试。昨进士引见，该员甲第在后，而江苏省馆选者已多，是以未经录用。兹阅馆中所进由散篇裒辑书内《春秋经解》一种，编校颇见实心，即系杨昌霖所办，是其学问尚优。杨昌霖着加恩授为翰林院庶吉士。

是皇上恰好看到这部书顿生好感，还是王际华、于敏中为杨昌霖说了好话，已不可考。若说二人都对昌霖很好，会想方设法做些铺垫，应是有的。

《四库全书》“春秋类”著录甚多，值得留意的是杨昌霖整理的《春秋会义》，竟然未能入选。该书著者杜谔，眉州人，仅知为宋仁宗皇祐年间乡贡进士（指出身私学，经乡、府选拔赴京科举，未能取中者），河南府助教。杜谔的人生辉煌，一是“以《春秋》教授诸王”，即当朝天子聘请的家教；再就是写作《春秋会义》，为其心血浸润之作。杨昌霖校勘的四十卷本《春秋集注》收入四库，而《春秋会义》卷帙相同，也曾誊清进呈，可知删除之意应出自皇上。这在馆臣真是悲伤之事，幸运的是仍为世所重，有多个版本流传：民国时傅增湘于琉璃厂翰文斋见四十卷本，标注“四库写本”，朱阑宣纸，首行标“四库全书”，应即当日进呈之正本；而孔继涵过录了一个副本，每条皆详注在《大典》的出处，极大地保存了杨昌霖的校勘原貌。

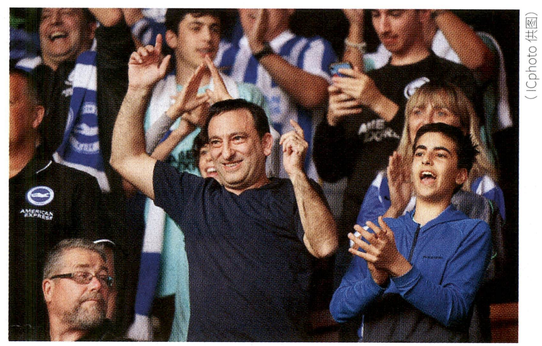
在五征君中，杨昌霖显然是学问较逊、影响力较小的一位。他应无意攀附，却因座师王际华的欣赏和提携，多少带有一点幕僚门客色彩，也要在老师宴客时叨陪末座，比“四布衣”少了一些独立性。而在乾隆四十三年四月乙未庶常散馆时，昌霖未能留在翰林院，改任刑部主事，仍兼四库馆纂修。此时余集早就辞馆，戴震不幸病逝，邵晋涵丁忧回乡，只有他与周永年在馆，感觉上会有些寥落了。



杨昌霖参与整理的《春秋会义》

从打扑克中，学会治理足球俱乐部

文 · 张斌


（ICphoto 供图）
布莱顿队老板托尼 · 布鲁姆

布莱顿挫败曼联居然已经是毫无悬念了，联赛里“海鸥”已经保持着对“红魔”的四场连胜，英超世界简直是换了人间。曼联上下伤得不轻，主帅滕哈赫居然慌不择言了，实在是煎熬，不知何时才能真正成功复兴。反观布莱顿则是康庄大道任我行，再上层楼，展开属于自己的第一个欧战赛季。曼联颓势难解，格拉泽家族自然是罪责难逃，而布莱顿老板布鲁姆则在与曼联一役前频频与媒体畅聊，赢球外加生意红火，简直就是人生巅峰，论及成功秘籍，那答案会令“老钱”巨富们颇感不适。

布鲁姆如今已是半百之人，本非大富大贵，在曼彻斯特大学读过数学专业，比一般人更坚信，通过数据和计算能看透这世界。专业早年间自然将布鲁姆引领至会计岗位，但如此展开的人生太平常，索性去牌桌前做个能掐会算的扑克高手，那才是快意人生。只要手中握牌，布鲁姆迅疾安静乃至冷酷，渐成高手。2004 年，一举赢下澳亚锦标赛冠军，奖金高达 380 万美元，回报绝不逊于一般职业体育赛事。布鲁姆并不以此为其牌手生涯巅峰，反倒强调在此一年前自己闲游拉斯维加斯时赢下的大师赛冠军才让同行心服口服。

牌桌上的风云激荡让布鲁姆受益至今，以至于他会不断地传经送宝，“治理职业足球俱乐部若牌桌博弈”，更直接的意思是——无他，从打扑克中学会治理球队而已。在布鲁姆认知中，扑克竞技无外乎风险判定和管控，把控局势，认知自我，品读对手。用心打牌，一定可以悟透人心，简直就是一处心理学宝藏。历经长期磨炼，自然有利于操控球队，做出正确决策。各有心法，布鲁姆的确有些与众不同，15 年来，他稳坐布莱顿牌桌前，眼见着如今一手的好牌。

打牌悟道，虽然强心明眼，但是操控职业足球俱乐部的复杂系统，布鲁姆手中的利器则是他津津乐道的数据。生意上的敏感让布鲁姆早早便投身于博彩业，足球和赛马投注作为产业那可是需要超级精算来支撑的，这么多年的积累，让表面看起来颇有些感性的布莱顿老板，内心则是笃信数据推演带来的结果，久而久之，一种能力渐强的决策力成为这支原本实力平平球队的核心竞争力。

祖上曾是布莱顿俱乐部的高层管理者，这让布鲁姆近水楼台趁着低位成为绝对掌控者。打拼若干年，总算升入英超，艰苦保级后皆大欢喜，只有布鲁姆一人心有不甘，他不希望自己的球队总在顶级联赛中苦痛挣扎，为长远计，那就一定要稳定保持在前十阵营。为此，必须换帅，请来本土翘楚波特，稳住了基本面。何以波特？数据有支撑，选择自然不差。波特业绩太出众，切尔西乱世求良帅，布莱顿格局够大，天高任鸟飞，只要条件好。蓝军得到心仪帅才，布莱顿在交易中充分受益，数据储备则让他们早有数个备选方案。

如今已被认定为大才的德泽尔比可不是布鲁姆一时之选，其麾下数据研究机构早就倾慕远在东欧执教的意大利人。布鲁姆透露，为了最终选定德泽尔比，查了海量的数据，探访了甚多意大利人曾经的合作者，一场有准备的数据操作，让布莱顿拥有了跃升层次的好教练，位列联赛第六，冲上欧战赛场，甚至让球员们感知到场边的意大利人恍惚之间有着弗格森爵士的精神力量。

布莱顿当下的风生水起令人羡慕，几笔球员交易基本上都是难得的好买卖，常是大几千万的生意。布鲁姆很爽快，谁相中了布莱顿的将帅，尽管报价，职业足球就是买卖嘛。俱乐部早有预案，任何位置都有替换方案，可从容挣钱，还可持续力争上游，都有精确算度，布莱顿已成功且长远。这境界，手下败将的曼联如今真没有。

大家都有病



朱德庸

你五十岁的寿命到了。

咦？你看起来怎么只有四十岁？

我回去查一下资料，会不会弄错了。

呼……还好上周去打了肉毒杆菌，做了脉冲光除皱……

美容骗过了男人也骗过了死神。

很抱歉，这是规定。

任何会造成航行安全的物品必须托运。

尤其您这已经属于危险利器，更不能随身携带。

机场安检

但这镰刀跟了我一辈子。

就算你要折我阳寿也不能带上飞机。

完了……

这次真的完了……

这次肯定……绝对……毫无疑问的完了……

其实死神只是利用暑假出去游玩。

与其搭飞机把大家吓个半死，还不如自己飞吧。

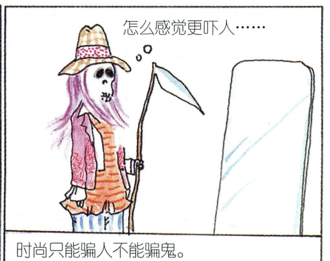
唉，干这一行真可怜，到处被人排挤。

像这样自由自在遨翔天际多好呀。

你已侵入天堂领空，请立即离开，否则就不客气了！

四处被排挤的死神终于得了抑郁症。





时尚只能骗人不能骗鬼。

演唱会最严重的“戒断反应”

文 · 十一六　图 · 陈曦



看完演唱会那天夜里，直到凌晨 4 点我还兴奋得睡不着，心脏跟着手机相册里的现场视频“扑通扑通地狂跳”，久久无法从数小时前极度亢奋、激动的情绪中抽离，此后的很长一段时间，我都沉浸在演唱会的梦里。

下午 3 点，坐在东三环写字楼的工位上，我机械地操作着电脑，思绪却按捺不住，飘回了那个数万人一起挥舞荧光棒、疯狂呐喊的夜晚；下班后，我拖着疲惫的身子，穿梭在人潮汹涌的地铁上，耳机里传来“振聋发聩”的灵魂拷问：“期待一趟旅程，精彩万分，你却还在等……”

这就是我看完演唱会的精神状态，但我绝不是孤独的。“演唱会后劲”登上热搜榜，社交平台实时搜索里满是失魂落魄、无心工作的“演唱会后遗症患者”。究其原因，大概是它很像一场让成年人尽情释放的美梦，是短短 3 个小时的“狂欢节”。

时间拨回那一天，距离演唱会开场还有几个小时，人们从城市的四面八方赶来，三五成群地大声谈笑着。地铁上也一改往日的沉闷，满是拿着荧光棒、应援海报，并在脸上贴着贴纸的人们。当夜幕降临，音乐开启，点点荧光棒连成星海，我开始全身心地投入到这场视听盛宴中。

在这里，你可以大声跟唱，破音跑调也不会被嘲笑；你也可以放肆哭泣，没有人会嫌你情绪不稳定。无论你是盛装出席，还是下班后蓬头垢面地赶来；无论你买的是 300 多元的“山顶”票，还是上千元的内场券；无论你是严肃的老板，还是卑微的员工……在这一刻，我们平等地享受着快乐，人与人之间的距离被无限拉近。数万名陌生人未经任何彩排，上演了默契的大合唱。无数种思念、遗憾的情绪，在熟悉的旋律和歌词里爆炸，听得人鸡皮疙瘩掉了一地。

被梦幻的光束环绕，我没喝酒，却在灯海中微微感到眩晕。每首歌的灯光都不相同，时而是温柔淡蓝，时而是血色红海……我仿佛穿梭在一个又一个梦境里，喊声淹没在人群中，那一刻，我不再是为工作烦心的社畜，我真的“丢掉手表，丢掉大脑，一瞬间烦恼烦恼烦恼全忘掉！”

但快乐和激情总是短暂的，演唱会结束后的退场，大概是世界上最失落的时刻之一。终曲唱毕，只留下还沉浸在余韵中的观众们，久久不愿离开。如同大梦初醒，数万人在这场盛大狂欢后缓缓散尽，又被拉回充斥着鸡毛蒜皮的现实世界。为了弥补空虚，抓住那稍纵即逝的快乐，有人相约 KTV“嗨歌”到天明，有人去深夜食堂填饱肚子……

凌晨的地铁里，满是奔跑追赶末班车的年轻人，以往宁静的街道也“暗流涌动”，在街边随便一抓，可能就是特意从外地赶来的歌迷。一场演唱会搅动一座城市，这短暂的快乐让我如此着迷。其实不只演唱会，一场话剧、一场音乐会，或是一次短途旅行，都能让人暂时抽离现实生活，忘却繁复无聊的工作、多年未涨的工资，甚至忘掉日常搅扰我的偏头痛……在这样的场域里，人变得简单而纯粹。

但就像我朋友说的，生活是逃不开的，平凡的我们终将回到平凡的世界里，面对通勤、打卡、绩效和报表。可总有那么几个激动人心的时刻，能成为平淡生活里的慰藉，正如苏联诗人帕斯捷尔纳克所说：“人不是活一辈子，也不是活几年几月几天，而是活那么几个瞬间。”

本栏目投稿邮箱为：yourproblem@lifeweek.com.cn


广告
图文日记
Douyin Plog
上抖音，创作图文日记，记录美好生活
抖音搜索
图文日记